



**Conquistando Resultados com o BSC**

## Ficha Técnica - Conquistando Resultados com o BSC

<b>Metodologia</b>	A distância
<b>Objetivo geral</b>	O curso tem como objetivo propiciar aos participantes a oportunidade de descrever e aplicar o método de gestão estratégica com utilização do <i>Balanced Scorecard</i> , definindo objetivos, indicadores e iniciativas estratégicos ou setoriais.
<b>Objetivos específicos</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Descrever o modelo de gestão estratégica com uso do BSC;</li><li>2. Explicar a gestão estratégica adotada pelo STJ;</li><li>3. Interpretar as informações do ambiente interno e externo;</li><li>4. Construir um mapa estratégico;</li><li>5. Identificar as relações de causa e efeito no BSC;</li><li>6. Explicar indicadores e meta;</li><li>7. Definir iniciativa;</li><li>8. Reconhecer os princípios básicos de uma organização orientada para a estratégia;</li><li>9. Determinar o impacto de suas atividades na estratégia do STJ;</li><li>10. Elaborar planejamento setorial alinhado ao estratégico.</li></ol>
<b>Público-alvo</b>	Servidores do STJ, preferencialmente gestores e servidores das unidades em processo de alinhamento estratégico.
<b>Carga horária</b>	24 horas
<b>Conteúdo programático</b>	<p><b>Módulo I – Estratégia com o uso do BSC</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Planejamento x Estratégia</li><li>2. Raciocínio Estratégico</li><li>3. <i>Balanced Scorecard</i></li><li>4. O BSC no Superior Tribunal de Justiça</li></ol> <p><b>Módulo II – Construindo a estratégia</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Análise de Cenário</li><li>2. Valores Institucionais</li><li>3. Missão e Visão de Futuro</li><li>4. Objetivos Estratégicos</li><li>5. Mapa Estratégico</li><li>6. Organizações Públicas X Organizações Privadas</li></ol> <p><b>Módulo III – Execução e monitoramento</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Indicadores de Desempenho</li><li>2. O Desafio das Metas</li><li>3. Proposição e Priorização de Iniciativas</li><li>4. Princípios da Organização Orientada à Estratégia</li></ol> <p><b>Módulo IV – Alinhamento</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Alinhamento Estratégico</li><li>2. Radar da Estratégia</li></ol>

- 
3. Painel de Contribuição
  4. Plano de Ação
  5. Relatório de Desempenho
  6. Reunião de Análise Tática
  7. Informativo de Desempenho
- 

**Número de vagas** 30

---

**Conteudista:**

Ana Cláudia de Almeida Abreu Faria

**Revisão de Textos:**

Wanderson de Melo Gonçalves

**Desenho Gráfico:**

Camilla Ferreira de Lima

**Equipe de Educação a Distância:**

Ânderson Jônio Lopes Porto de Queiroz (*chefe da Seção de Educação a Distância*)

Juliana Bernardes de Faria

Alexandre Bezerra de Oliveira

Camilla Ferreira de Lima

Joel de Castro Mota

Mário Aguirra Fiorese

Murilo Maia de Carvalho (estagiário)

Karoline Cristiano Ferreira de Freitas (estagiária)

**Créditos do curso**

**Imagens:**

[Freepik](#)

[Pensador](#)

---





# Conquistando Resultados com o BSC

## *Módulo I - Estratégia e BSC*

### Sumário

1. Planejamento x Estratégia .....	2
2. Raciocínio Estratégico.....	14
3. Balanced Scorecard .....	18
4. O BSC no Superior Tribunal de Justiça.....	24
5. Resumo do Módulo I .....	26



# 1. Planejamento x Estratégia



*Arrisque. A vida só vale a pena quando abandonamos nossa zona de conforto.*  
(Kenny Luck)

Olá, caro colega do STJ!

Neste momento você deve estar se perguntando:

Por que estou aqui?

O que este curso pode me acrescentar?

O que é BSC?

Então, vamos começar fazendo algumas reflexões interessantes sobre desafios e futuro.

Podemos fantasiar o nosso futuro o quanto quisermos, mas ele será consequência direta das ações realizadas hoje. Se fizermos sempre as mesmas coisas, o futuro deverá ser exatamente igual ao presente. No entanto, se projetarmos no tempo os resultados que almejamos e agirmos no presente para atingi-los, estaremos motivados pela satisfação e pelo desafio de fazermos algo diferente no futuro. Parece simples, não é verdade? Mas, nem por isso, fácil; é preciso encarar riscos, aproveitar oportunidades, acreditar, pensar diferente, fazer escolhas e inovar.



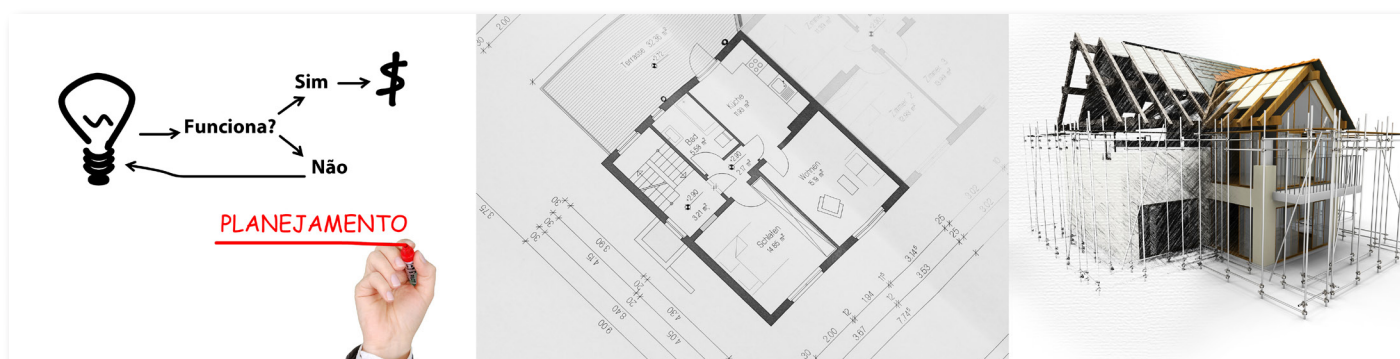
## Para refletir...

Será que, fazendo tudo sempre igual, alcançaremos o sonhado sucesso? Então, que tal arriscar, acreditar e mudar?

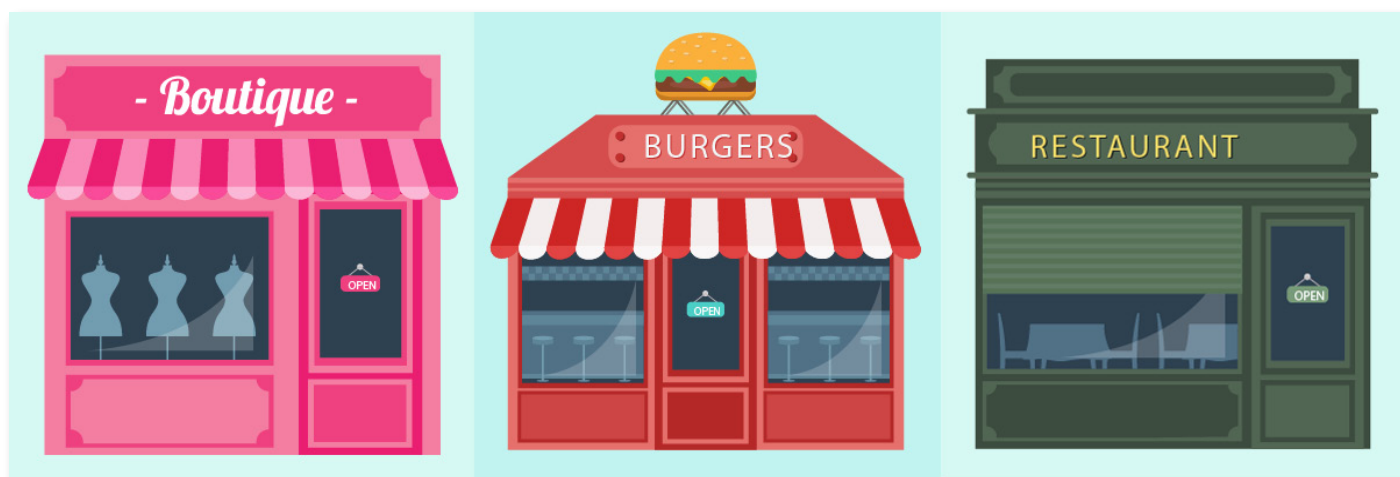
[Assista agora a este vídeo](#); é bem rapidinho!

As mudanças alavancam resultados e nos auxiliam a buscar os sonhos a que aspiramos, em vez de simplesmente ajustar os nossos sonhos aos resultados que alcançamos.

Transformar planos...



Em resultados...



É um grande desafio!

Por isso é tão importante planejar e gerir a estratégia: eleger objetivos, alinhar ações, tomar decisões, lidar com prioridades, ter visão e mudar rumos.

Ter visão é saber o que se deseja. A estratégia é colocar isso no dia a dia, na agenda de trabalho. Trata-se de questão relevante, pois quem desenvolve visão estratégica cria rotina que permite perceber os impactos futuros de suas decisões no presente.

Nossas vidas são construídas com base no que realizamos. Em nossas atividades diárias, mesmo sem perceber, tentamos sempre antecipar o resultado de nossas ações, para, então, decidir como agir. Isso é planejar.

Porém, quando possuímos um objetivo maior, que desejamos alcançar a médio ou longo prazo, fazemos a análise do que queremos e de como chegaremos lá. Por exemplo:

### Você já realizou uma grande viagem sem se planejar?

Provavelmente não. Antes de viajar, há que se analisar destino, economias, meio de transporte, clima, acomodações, documentação necessária, tempo da estadia, férias no trabalho. Assim você ficará mais tranquilo e poderá curtir a sua viagem.

Estudos demonstram que gastar tempo com o planejamento torna a execução mais exitosa. Leia este trecho de uma matéria da *Revista Exame*, de 9/4/2015 ([clique aqui para ler o texto completo](#)):

De acordo com o Núcleo de Infraestrutura e Logística da Fundação Dom Cabral, a elaboração de projetos, a montagem dos cronogramas e as projeções de custos consomem cerca de 40% do tempo previsto para uma obra no Japão. Na Alemanha, metade. Para comparar, no Brasil, só um quinto do tempo é despendido com as etapas iniciais. “No Brasil, as obras podem ser iniciadas apenas com um projeto básico”, diz Paulo Resende, professor da Fundação Dom Cabral. “Sem detalhamento, é natural que surjam situações não previstas, exigindo mudanças no cronograma e mais dinheiro para a execução.”

Portanto, não hesite, planeje!



### Saiba Mais!

Os japoneses são realmente bons quando o assunto é planejamento e execução. [Veja a reportagem aqui](#).

Esta outra matéria cita que planejar pode reduzir em até 15% o valor da obra. [Confira!](#)



## Imagine se você fosse fazer uma escalada ao monte Everest. Por onde você começaria?



Decerto por um planejamento meticuloso que toda viagem dessa natureza requer. Ele vai refletir diretamente no sucesso ou fracasso da sua empreitada.



- Qual a melhor época para ir?
- Quanto vai custar?
- Qual a altitude? Inclinação? Tipo de terreno?
- O que levar? Qual o peso da mochila equipada?
- Escalar sozinho ou em grupo? Haverá auxílio de trenó?
- Qual a quilometragem total e diária a ser percorrida?
- Quanto tempo de aclimação é necessário?
- Como está minha saúde física e mental?
- Qual o nível de preparação física necessário?

Enfim, há várias perguntas que precisam ser respondidas e analisadas antes de iniciar essa viagem.

No contexto profissional não é diferente. Utilizar um novo sistema informatizado, alterar rotinas de trabalho, disponibilizar um novo serviço ou simplesmente mudar a unidade de sala/andar/prédio são ações comuns com as quais nos deparamos com certa frequência, que tendem a ser efetivas se bem planejadas. Percebe como o planejamento também é imprescindível no nosso dia a dia aqui, no STJ?

Portanto, entender bem o conceito de planejamento é o nosso próximo passo. Para isso, vamos partir de uma definição bem clara:

**PLANEJAR** é decidir antecipadamente o que fazer, de que maneira fazer, quando fazer e quem deve fazer, para o alcance de uma situação desejada.

Simples assim!

Devemos também compreender as definições mais técnicas do termo planejamento, segundo os estudiosos do assunto.

O texto a seguir, publicado no *site* [www.administradores.com.br](http://www.administradores.com.br), apresenta um resumo interessante sobre a definição de planejamento. Leia com atenção:

O planejamento é uma ferramenta gerencial primordial para as organizações contemporâneas, pois, planejar em uma organização consiste no estudo e na escolha de alternativas para se alcançar um objetivo de forma eficiente e eficaz, a partir da situação atual da organização. Portanto, o processo administrativo deve iniciar-se pelo planejamento, delimitando os objetivos e implantando políticas organizacionais para o seu alcance, num processo sucessivo e ininterrupto, com o monitoramento e avaliação dos mesmos.

Autor	Definição de Planejamento
Chiavenato (2004, p. 152)	O planejamento é a primeira das funções administrativas e é a que determina antecipadamente quais são os objetivos a serem atingidos e como alcançá-los.
Kotler e Armstrong (2003, p. 33)	O planejamento encoraja a administração a pensar sistematicamente no que está acontecendo e no que acontecerá. Ele força a empresa a definir melhor seus objetivos e políticas, leva a uma melhor coordenação de seus esforços e oferece padrões de desempenho mais claros para o controle.
Maximiano (2004)	Entende-se por planejamento a atividade de definir um futuro desejado e de estabelecer os meios pelos quais este futuro será alcançado. Trata-se essencialmente de um processo de tomada de decisões, caracterizado por haver a existência de alternativas.
Certo (2003, p. 103)	Planejamento é o desenvolvimento sistemático de programas de ação destinados a alcançar objetivos de negócio estabelecidos de comum acordo por meio de análise da avaliação e da seleção das oportunidades previstas.

Lacombe e Heiborn (2003, p. 162)

O planejamento é um processo administrativo que visa determinar a direção a ser seguida para alcançar um resultado desejado. [...]

Oliveira (2006, p. 34)

[...] o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz [...]. O planejamento é um processo contínuo e dinâmico que consiste em um conjunto de ações coordenadas, integradas e orientadas para tornar realidade um objetivo futuro. O bom planejamento ajuda a empresa a antecipar as mudanças, a uma melhor coordenação de seus esforços e a se preparar de forma eficaz para os eventos inesperados.

Maximiano (2004, p. 143)

O resultado do processo de planejamento é a preparação de planos. Em essência, um plano é o registro das decisões resultantes do processamento dos dados.

Megginson, Mosley e Pietri Jr. (1998, p. 134)

O objetivo de um plano é assegurar-nos de que os recursos contribuam positivamente para se atingirem os objetivos da organização [...].

Portanto, o planejamento é hoje mais do que nunca necessário à gestão das organizações. Entretanto, para colocá-lo em prática de forma efetiva, é preciso que os gestores conheçam bem cada um de seus elementos, suas funções e seus limites.



Enfim, consolidando todas essas informações, passaremos a trabalhar com o seguinte conceito de planejamento no decorrer deste curso:

**PLANEJAMENTO** é um processo que apresenta os caminhos a seguir, de modo a racionalizar os recursos e alcançar os resultados propostos, com a melhor concentração de esforços.

Veja que até Miguelito tem os seus planos:



Agora, que você entendeu o que é planejamento, surge uma nova pergunta:

## E estratégia, o que é?

Quando pensamos em planejamento, vemos que muitos são os caminhos apresentados para alcançar o objetivo pretendido.



Ao planejar a sua viagem, por exemplo, você pode escolher entre juntar o dinheiro todo com antecedência e então partir para a aventura, ou adquirir um empréstimo e pagar as prestações após realizá-la. E por aí vai. O custo médio de uma viagem guiada ao Everest, segundo pesquisas feitas na internet, é de U\$ 65 mil dólares, a partir do lado sul, e de U\$ 40 mil dólares, a partir do lado norte, sem contar os gastos com o equipamento pessoal e as passagens aéreas. Trata-se de volumoso investimento!

Observe, nos quadrinhos abaixo, que a melhor estratégia, do nosso ponto de vista, nem sempre é a melhor estratégia para o outro:





Se formos pensar bem, muito se fala sobre estratégia e seu papel no sucesso de uma organização. Entretanto, o conceito de estratégia e a finalidade dela nem sempre são de fácil entendimento. Na prática, estratégia é uma daquelas palavras que todos acreditam que sabem o que significa, mas que se enrolam quando têm de explicá-la.

Para entendermos melhor esse tema, nada melhor do que aproveitarmos as ideias dos estudiosos do conceito. Se houvesse entendimento único a respeito do que é estratégia, as coisas ficariam mais simples, no entanto, tanto em termos de nomenclatura quanto em conceito, distintos autores têm tanto similaridades quanto diferenças.

No artigo *The Concept of Corporate Strategy* (1991), Andrews define a estratégia corporativa como o modelo de decisão da empresa, em que estão determinados os objetivos e metas, as normas e planos para alcance dos objetivos buscados.

Porter (1986) afirma que, seja de forma implícita, seja de forma explícita, todas as organizações possuem uma estratégia. O autor estuda a estratégia competitiva, que conceitua como sendo o desenvolvimento de uma fórmula ampla para o modo como uma empresa irá competir, bem como as políticas e metas necessárias para alcançar seus objetivos. A estratégia competitiva é uma combinação dos fins (metas) que a empresa busca e dos meios (políticas) pelos quais está buscando chegar lá.

Para Henderson (1998), estratégia é a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa. Segundo ele, o objetivo da estratégia é buscar aumentar o escopo da vantagem competitiva. A ideia principal de Henderson é que analisar o ambiente sem conhecer a natureza dos competidores ao formular uma estratégia pode ser uma decisão arriscada.



Mintzberg (1991) aponta os diversos sentidos para o qual a palavra estratégia é empregada. Ele amplia o conceito dela, por apontar cinco entendimentos possíveis. O autor sugere que o ideal seria alcançar o equilíbrio ideal entre todos eles, de forma a conseguir localizar alternativas eficazes para o contexto e a oportunidade.

- **Estratégia como plano:** aqui a estratégia é entendida como sendo um curso de ação, algo intencional e planejado, através do qual se buscam objetivos predeterminados. É a interpretação mais comum do termo.
- **Estratégia como trama:** a estratégia pode ser aplicada com a finalidade de confundir, iludir ou comunicar uma mensagem falsa, ou não, aos concorrentes.
- **Estratégia como padrão:** quando um determinado curso de ação traz resultados positivos, a tendência natural é incorporá-lo ao comportamento. Se, como plano, as estratégias são propositais ou deliberadas, como padrão as estratégias são emergentes, surgindo sem intenção.
- **Estratégia como posição:** aqui a organização busca no nicho, ou indústria, em que atua um posicionamento que lhe permita sustentar-se e defender sua posição dentro dessa indústria. Trata-se de como a empresa é percebida externamente pelo mercado.
- **Estratégia como perspectiva:** diz respeito ao modo como a organização se percebe frente ao mercado. Tem relação com a cultura, a ideologia e percepção interna da organização.

Ufa! Depois de tanta teoria, chegamos ao seguinte conceito de estratégia, adotado no âmbito do STJ:

**ESTRATÉGIA** é o caminho  
mais adequado a ser  
seguido para alcançar os  
objetivos pretendidos.

É com base na estratégia que podemos olhar um comportamento passado e verificar a consistência dela ou olhar para frente e perceber um novo curso de ação para o futuro, visando à consecução de um objetivo.

Para os autores da metodologia do BSC, Kaplan e Norton, administrar a estratégia é administrar a mudança. Há um aspecto mais pesado, que envolve descrições, mapas, processos, procedimentos, e outro mais suave, porém não menos importante, vinculado à liderança, cultura e trabalho em equipe. Para termos sucesso, precisamos ter um bom entendimento dos dois.



No caso da viagem, você pode definir se a estratégia será economizar antes e abrir mão de outras aquisições ou pegar um empréstimo para pagar depois e, assim, desembolsar uma quantia maior com o pagamento de juros. A última opção pode ser até mais viável caso possua um valor investido com rendimento maior que os juros pagos. A escolha dependerá da análise. Seja ela qual for, o caminho a seguir definirá a estratégia.

Uma importante reflexão nesse sentido é a velocidade das mudanças. Atualmente, elas são tão rápidas que, para um Tribunal como o nosso, só uma boa estratégia para conseguirmos acompanhar esse ritmo avassalador de modernização tecnológica e atender às expectativas da sociedade, cada vez maiores, por uma justiça efetiva. Esse é um grande desafio!

Nesse contexto, defrontamo-nos com outro conceito fundamental, praticamente uma mescla dos dois anteriores que acabamos de conhecer: planejamento estratégico.

Planejamento estratégico é um processo gerencial que possibilita estabelecer o rumo a ser seguido pela organização, com vistas a obter um nível de otimização na relação desta com o seu ambiente, sendo, normalmente, de responsabilidade do nível institucional e diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à seleção dos cursos de ação a serem seguidos (Oliveira, 1995).

Motta (1992) considera o planejamento estratégico um processo contínuo e sistemático que antecipa mudanças futuras, tirando vantagem das oportunidades que surgem, examinando os pontos fortes e fracos da organização, estabelecendo e corrigindo cursos de ação de longo prazo.

Para Fishmann e Almeida (1995), planejamento estratégico é uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças, dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão. Por meio dessa consciência, estabelece-se o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e reduzir riscos.

Na convergência dos conceitos apresentados e considerando o contexto do STJ, adotaremos a seguinte descrição neste curso:

### **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

é o processo para a formulação  
e detalhamento da estratégia do  
Tribunal.

No âmbito organizacional, há que se destacar que o planejamento estratégico é normalmente de longo prazo e, mais que um documento estático, deve ser visto como um instrumento dinâmico de gestão. Além dos resultados a serem alcançados, ele deve conter diretrizes sobre a linha de atuação a ser seguida no cumprimento da estratégia. Entretanto, é necessário saber utilizá-lo com maestria para colher bons resultados.

Entre os principais benefícios de um bom planejamento estratégico, estão:

- identificar atividades mais relevantes para os resultados esperados;
- contribuir para o processo decisório;
- direcionar a alocação dos recursos: orçamento, infraestrutura e pessoas;
- propiciar comportamento sinérgico e comprometimento das várias unidades organizacionais, transformando a estratégia em tarefa de todos;
- transformar a organização reativa em proativa;
- obter melhores resultados operacionais.



Outras duas concepções muito próximas do planejamento estratégico também precisam ficar claras neste momento: o planejamento tático e o planejamento operacional.

O planejamento tático é aquele que ocorre em nível hierárquico inferior ao estratégico, configurando-se como o plano dos gestores para as suas unidades de trabalho, vinculado ou desdobrado das diretrizes estratégicas. No caso do STJ, por exemplo, o planejamento tático seria aquele realizado pelos secretários e assessores-chefe.

O planejamento operacional está mais próximo do dia a dia dos servidores e normalmente possui resultados a serem alcançados em curto prazo. Conhecido como o chão de fábrica nas empresas privadas, o planejamento operacional, na realidade do STJ, está no nível das seções existentes no nosso organograma.

Importante ressaltar, entretanto, que, para efeitos da gestão estratégica no Tribunal, utilizamos apenas os termos **planejamento estratégico** e **planejamento setorial**, este último abarcando os conceitos do tático e do operacional no alinhamento das unidades, assunto que será discutido com mais detalhes no Módulo IV deste curso.



### Saiba Mais!

Embarque numa viagem pelas teorias de planejamento [lendo este breve texto](#).

## 2. Raciocínio Estratégico

Para pensar estrategicamente, é necessário olhar acima da rotina diária de trabalho e considerar os contextos interno e externo da nossa organização. Fazemos perguntas e desafiamos conceitos sobre como as coisas funcionam, coletamos dados complexos, muitas vezes até ambíguos, e os interpretamos. Assim, utilizamos as informações para fazer escolhas inteligentes, definindo o plano de ação apropriado. Isso significa prestar atenção nos melhores resultados institucionais possíveis de se alcançar amanhã, por meio das oportunidades que se apresentam hoje.

Em suma, pensar estrategicamente e agir operacionalmente significa dominar o presente e conquistar o futuro. Nenhum planejamento estratégico terá sustentação se os gestores

responsáveis pelas principais decisões administrativas não tiverem um pensamento estratégico, um “sexto sentido” que os diferenciem dos demais gestores.

Em artigo escrito para a União Brasileira para a Qualidade – UBQ – (2013), João M. Silva menciona que a criação de estratégias exige duas habilidades fundamentais: intuição e raciocínio estratégico. A intuição, por se tratar de fenômeno complexo e de difícil explicação, incorpora elementos subjetivos vinculados ao estado emocional do indivíduo, proporcionando a inovação necessária. O raciocínio estratégico, por sua vez, precisa ser construído e exercitado constantemente, como uma filosofia de vida. Esse treinamento deve resultar na capacidade de conjugar, sintetizar ou organizar fenômenos, inclusive aqueles não relacionados entre si.



Isso não é simples, complementa Silva. São necessários conhecimentos, métodos analíticos, disciplina mental e trabalho duro, além de uma vasta elasticidade mental, para que se enxerguem as melhores entre as muitas soluções possíveis. Ele finaliza seu artigo com a seguinte citação:

Um bom estrategista busca o contato com novos ambientes e exercita a curiosidade e o condicionamento físico. Usa o tradicional bloco de notas para registrar suas captações, e está sempre atento à formação de uma mente treinada na arte da criação e interpretação dos fenômenos que, como se costuma dizer, “estão no ar”. Essa postura mental deve ser alimentada com um impulso interior suficiente para suportar a inércia organizacional e social, sempre resistentes às mudanças e avessas ao risco. Este empecilho pode ser contornado eficazmente se praticado o raciocínio estratégico em equipes, de preferência multidisciplinares, conferindo ao grupo, e conseqüentemente à organização, uma mente preparada e antenada quanto à realidade global.

Perceba, então, que o raciocínio estratégico pode ocorrer individualmente ou com a colaboração de terceiros. Ao raciocinar estrategicamente em grupo, faz-se um apanhado das perspectivas da equipe em assuntos críticos e complexos. Todo servidor do Tribunal tem um ponto de vista único, e a interação fortalece a compreensão de como o contexto pode afetar o nosso trabalho.

Analisar informações de maneira adequada é uma boa forma de exercitar o seu raciocínio estratégico. Observe estas dicas de como analisar informações:

- Seja crítico. Para cada problema ou decisão que você estiver considerando, identifique as informações mais importantes que tem em mãos e dados fundamentais que estão faltando.
- Pergunte POR QUE cinco vezes. Ao identificar um problema, pergunte: POR QUE ISSO ESTÁ ACONTECENDO? Quando ouvir a resposta, pergunte novamente. Pergunte POR QUE, pelo menos, cinco vezes para garantir uma profundidade satisfatória da análise.
- Analise os sucessos. O tempo que você gasta analisando o que dá certo no projeto deve ser o mesmo tempo gasto analisando as causas dos fracassos.
- Pense em processo. Para solucionar determinado problema, faça uma lista de todos os que estão envolvidos no processo em questão. Observe o trabalho deles e peça a eles que descubram como o processo é executado em cada etapa e onde podem estar os obstáculos, as ambiguidades e os entraves.
- Use o conhecimento já existente. Aproveite os *insights* e os conhecimentos que outras pessoas adquiriram para lidar com assuntos e situações semelhantes à que você está enfrentando no momento.

Desse modo, concorda que o raciocínio estratégico se apresenta como competência imprescindível a nós, servidores, pois contribui para o alcance das metas institucionais? Ultrapassar os limites da nossa zona de conforto nos deixará mais próximos do nosso alvo.

Vamos ver um pouquinho disso na prática.

“O Nepal é um país situado na encosta da cordilheira do Himalaia, centro da Ásia, entre a China e a Índia, e tem uma das maiores densidades demográficas do continente, com 153 habitantes por quilômetro quadrado. A população nepalesa é composta de 12 etnias, que convivem harmonicamente. Na fronteira norte do país com a China, situa-se o monte Everest, pico mais alto da terra com 8.848 m. O hinduísmo é a religião predominante, embora ela ceda espaço, aqui e ali, a crenças budistas. Para os turistas, o cardápio de atrações é vasto: a riqueza artística da capital (Katmandu), a terra natal de Buda (Lumbini), uma pitoresca vila com seu lago que reflete os picos nevados (Pokhara)”. Exercitar o raciocínio estratégico, nesse caso, é também conhecer um pouco do lugar que será explorado, trocar ideias com pessoas que já foram ao local, discutir riscos com o grupo que o acompanhará (se for o caso), enfim, estudar o contexto e as possibilidades para fazer um bom planejamento, uma análise de riscos, e atingir o objetivo pretendido, que é chegar ao cume da montanha mais alta do mundo.



### Saiba Mais!

Está interessado em desenvolver o seu raciocínio estratégico?  
[Clique aqui e veja o que é possível fazer.](#)



### Para refletir...

O vídeo que se segue ilustra bem esse pensamento. Assista a ele e descontraia um pouco: <http://bit.ly/1o3qcTO>



### 3. Balanced Scorecard

E qual a relação entre planejamento estratégico, que estudamos até agora, e BSC? São a mesma coisa? Não. Enquanto o primeiro se refere a um processo para a definição da estratégia, o segundo diz respeito a um modo de alcançá-la.

A difícil tarefa de executar a estratégia exige que se criem instrumentos que a traduzam em uma linguagem comum a todos da organização, possibilitando a sua execução e gerenciamento. Utilizar a ferramenta certa pode fazer toda a diferença, resultando em produtividade e sucesso.

Entre as várias ferramentas que auxiliam nessa tradução, o Superior Tribunal de Justiça optou pelo uso do *Balanced Scorecard*, atualmente um dos modelos mais eficazes para o mapeamento e gestão da estratégia.

E o que vem a ser o *Balanced Scorecard* ou apenas BSC, como é mais conhecido?

#### **O BALANCED SCORECARD – BSC**

é um modelo de gestão que auxilia as organizações a traduzirem a estratégia para todos os seus níveis de atuação, apoiado em um sistema de métricas, direcionando comportamentos e desempenhos.

O BSC foi desenvolvido por Robert S. Kaplan e David P. Norton, professores da *Harvard Business School*, e é utilizado na definição de estratégias para a organização, bem como no seu desdobramento em objetivos, que são quantificados por indicadores de desempenho. Por meio do monitoramento dos indicadores, as lideranças permanecem informadas sobre os resultados alcançados e sobre a necessidade de ajustes na trajetória inicialmente proposta. Literalmente, BSC pode ser traduzido como indicadores balanceados de desempenho ou cenário balanceado (Campos, 1998). Isso porque se trata de um sistema gerencial para administração em longo prazo que se propõe a representar a estratégia organizacional de forma equilibrada, clara e objetiva, possibilitando que todos os setores atuem de maneira alinhada com a visão estratégica definida.

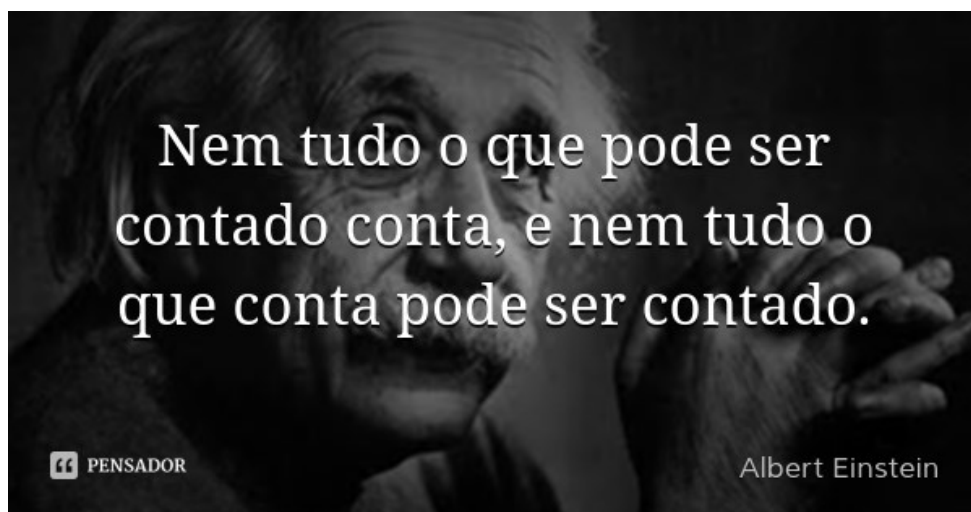
Importa ressaltar que, assim como a estratégia, o BSC é dinâmico e seus criadores estão sempre em busca da sua evolução. No início dos anos 1990, o BSC era visto como uma ferramenta de mensuração, passando em seguida a ser entendido como uma ferramenta de implementação da estratégia. Na sequência, Kaplan e Norton passaram a denominá-lo de sistema de gestão e, a partir de 2004, o BSC passou a ser difundido como um modelo de gestão estratégica, tendo o conceito evoluído de um escopo restrito para um escopo mais amplo, incorporando a aprendizagem e novos conhecimentos decorrentes de sua implementação em diversas organizações (Herrero, 2005).

### Evolução do Conceito do *Balanced Scorecard*



Herrero (2005) afirma que o processo estratégico exige da organização sensibilidade e discernimento para tratar tanto com aspectos qualitativos e sutis da gestão estratégica (conhecimentos) quanto com os fatores mais quantitativos e explícitos (dados financeiros). Segundo ele, um dos maiores desafios é a criação de um conjunto de objetivos estratégicos, qualitativos e quantitativos, integrados entre si.

Como dizia o célebre físico e cientista Albert Einstein, é preciso nos preocuparmos com o que realmente importa:



Sintetizando o pensamento de Kaplan e Norton, o **Balanced Scorecard** é um modelo de gestão utilizado para traduzir a missão e a visão das organizações em um conjunto abrangente de medidas de desempenho, que serve de base tanto para um sistema de métricas como para uma gestão estratégica, isto é, o desdobramento estruturado e qualificado no dia a dia da organização.

Exemplificando, as informações trazidas pelo BSC funcionam como um painel de instrumentos de um carro. Com ele, você sabe a que velocidade está, a distância percorrida e a quantidade de combustível restante. É com base nessas informações que pode tomar decisões como: parar e abastecer, aumentar a velocidade para chegar ao seu destino no tempo esperado etc.



Bússola, câmeras, receptores GPS e outros equipamentos eletrônicos que registrem a hora, a distância percorrida, o monitoramento cardíaco, a previsão do tempo etc. são os companheiros inseparáveis numa escalada ao Everest. Eles serão o seu painel de instrumentos, o seu BSC.



### Saiba Mais!

“Falou, faça!”. Essa é a diretriz de conduta de uma organização que adotou o BSC com sucesso. Vale a pena conferir:

<http://bit.ly/1o3qcTO>.

O *Balanced Scorecard* procura explorar a instituição sob diferentes perspectivas. Por isso é considerado um sistema balanceado de gestão, já que promove o equilíbrio entre variáveis como:

- Objetivos de longo e curto prazo.
- Ambiente interno e externo da organização.
- Medidas financeiras e de capital intelectual.
- Indicadores de resultado e de tendência.
- Atenção às partes interessadas e gestão dos riscos.

Dessa forma, o BSC oferece um painel organizacional com os pontos mais críticos, os objetivos que estão com desempenho aquém do esperado e dá foco às reuniões de análise da estratégia, ajudando na tomada de decisões administrativas e completando o ciclo de gestão, conforme ilustra a imagem a seguir:



Perceba, nesse exemplo, que o painel do STJ apresenta tanto objetivos atingidos (representados pelas bandeiras verdes) como objetivos em estado crítico de desempenho (representados pelas bandeiras vermelhas). Esses resultados compõem a pauta das reuniões da Administração e subsidiam importantes decisões.

Se explorado por diferentes aspectos, o BSC permite:



1. Colocar a visão de futuro em movimento.
2. Narrar a história da estratégia organizacional.
3. Criar a consciência estratégica nos colaboradores.
4. Explicitar o destino estratégico da organização.
5. Estimular o diálogo na organização.

Enfim, a execução bem-sucedida do BSC deve gerar valor para a organização. Esse processo envolve o domínio de três atividades interligadas entre si (Herrero, 2005):



Kaplan e Norton (1997), em seu primeiro livro sobre a metodologia, afirmam:

O *Balanced Scorecard* é mais do que um novo sistema de indicadores. Empresas inovadoras o utilizam como a estrutura organizacional básica de seus processos gerenciais. É possível desenvolver um *Balanced Scorecard* inicial com objetivos relativamente restritos: esclarecer, obter consenso e focalizar estratégia e, depois, comunicá-la a toda a empresa. O verdadeiro poder do *Balanced Scorecard*, todavia, ocorre quando deixa de ser um sistema de medidas e se transforma em um sistema de gestão estratégica. Conforme cresce a adoção do *Balanced Scorecard*, as empresas constataam que ele pode ser utilizado para:

- Esclarecer e obter consenso em relação à estratégia.
- Comunicar a estratégia a toda a empresa.
- Alinhar as metas departamentais e pessoais à estratégia.
- Associar os objetivos estratégicos com metas de longo prazo e orçamento anuais.
- Identificar e alinhar as iniciativas estratégicas.
- Realizar revisões estratégicas periódicas e sistemáticas.
- Obter feedback para aprofundar o conhecimento da estratégia e aperfeiçoá-la.

O *Balanced Scorecard* preenche a lacuna existente na maioria dos sistemas gerenciais – a falta de um processo sistemático para implementar e obter *feedback* sobre a estratégia. Os processos gerenciais construídos com base no *scorecard* asseguram que a organização fique alinhada e focalizada na implementação da estratégia de longo prazo. Assim entendido, o *Balanced Scorecard* torna-se a base para o gerenciamento das empresas na era da informação.

Segundo eles, o *Balanced Scorecard* deve ser utilizado como um sistema de comunicação, informação e aprendizado, não como um sistema de controle. Dessa forma, sugerem que o BSC seja organizado sob quatro perspectivas básicas da organização: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. Essas perspectivas representam a estrutura por meio da qual se cria valor para as partes interessadas.

- **Financeira:** essa perspectiva aponta para uma adequada utilização dos recursos orçamentários e financeiros disponíveis na organização.
- **Clientes:** direciona as ações para as necessidades e satisfação daqueles que consomem os produtos ou utilizam os serviços da organização.
- **Processos internos:** voltada para a otimização dos processos de trabalho críticos, que agregam valor à organização.
- **Aprendizado e crescimento:** dirige a atenção para as pessoas (capacitação, clima etc.) e para a infraestrutura de recursos (tecnologia entre outros) necessária ao sucesso da organização.

Porém, conforme veremos nos próximos módulos do curso, essas perspectivas são condensadas em apenas três aqui, no STJ: **Sociedade, Processos internos e Pessoas e recursos**.

“O monte Everest está situado literalmente no topo do mundo, elevando-se a quase 8.850 metros (29.035 pés) acima do nível do mar. Assim que foi coroado como a montanha mais alta do mundo, os alpinistas inevitavelmente sentiram-se tentados a escalá-lo. E muitos falharam. Enquanto mais de 2 mil pessoas tiveram sucesso, praticamente 200 perderam suas vidas tentando a escalada. Então, por que escalar o Everest? A resposta mais famosa para essa pergunta veio do alpinista George Mallory: ‘porque está lá’.”



Considerando essas informações, para a nossa aventura no Nepal, com já dissemos, todos os aspectos descritos nas quatro perspectivas da metodologia precisam ser observados, talvez não na mesma ordem sugerida por Kaplan e Norton, mas uma visão global adequada será fundamental para descrever, mensurar e gerir com sucesso a estratégia de viagem adotada e, dessa forma, como diz o ditado, “não morrer na praia”, ou melhor, no gelo.

## 4. O BSC no Superior Tribunal de Justiça

No STJ, o BSC teve início em 2003, quando se decidiu pela adoção dele como ferramenta de gestão estratégica, em iniciativa premiada no concurso interno *Prêmio Servidor para as Melhores Ideias*, edição 2002, intitulada *Como criar valor e gerar resultados com o Balanced Scorecard – BSC*.

Após treinamento da equipe técnica e diversas interações com um comitê estratégico instituído à época, o primeiro planejamento estratégico com base no BSC direcionou as ações do Tribunal durante o biênio 2004-2006.

Foi considerada uma iniciativa de vanguarda à época, tendo o STJ se tornado referência no assunto em todo o Judiciário.



Os planos estratégicos do STJ foram bienais desde então, até que, visando regulamentar as ações de planejamento e gestão estratégica no âmbito do Poder Judiciário Nacional, o Conselho Nacional de Justiça – CNJ publicou a Resolução n. 70/2009,

determinando que os planejamentos dos tribunais tivessem abrangência mínima de 5 anos.

Essa recomendação resultou no Plano Estratégico STJ 2010-2014, reformulado tanto em função da diretriz do CNJ quanto para implementar ações de melhoria decorrentes das lições aprendidas nos ciclos estratégicos bienais anteriores e minimizar, na medida do possível, impactos de descontinuidade administrativa.



### Saiba Mais!

Conheça a linha do tempo do planejamento estratégico do STJ [clcando aqui](#).

Conheça também o [histórico do planejamento do TST](#).

Atualmente está em vigor o **Plano STJ 2020**, aprovado pelo Conselho de Administração e regulamentado pela Resolução STJ n. 6 de 12 de maio de 2015. Conheça-o em detalhes, clicando na imagem abaixo.





Se você achou que foram apresentados muitos termos novos e desconhecidos no decorrer deste capítulo, não se preocupe, pois todos os conceitos serão tratados com mais detalhes durante o nosso curso.



### Para refletir...

O STJ, por utilizar o BSC, é organização orientada à estratégia? Conheça mais sobre o tema e tire as suas conclusões [lendo este artigo](#).



### Saiba Mais!

Entenda o que o STJ está fazendo para cumprir a estratégia delineada até 2020. [Assista ao vídeo institucional](#).

## 5. Resumo do Módulo I

*Quem planeja a curto prazo deve cultivar cereais;  
a médio prazo, plantar árvores;  
a longo prazo, educar homens.  
(Kwantsu, Século 3 a.C.)*

Neste módulo, aprendemos que o planejamento apresenta os caminhos que a organização deve seguir (o que fazer, como, quando e quem deve fazer), de modo mais eficiente, eficaz e efetivo, para o alcance da situação desejada.

Vimos, ainda, que a estratégia bem escolhida leva ao alcance dos resultados planejados. Entretanto, para que o planejamento estratégico cumpra seu papel, transformando ideias em realidade, é importante desenvolvermos raciocínio estratégico.

Foi possível perceber que a adoção do *Balanced Scorecard* - BSC como ferramenta de gestão estratégica permite que todos os setores atuem de maneira alinhada com a visão

definida, facilitando o alcance dos resultados pretendidos.

Por fim, apresentamos um breve histórico do BSC no âmbito do STJ e a trajetória percorrida até o plano estratégico atualmente em vigor.





# Conquistando Resultados com o BSC

## *Módulo II - Construindo a Estratégia*

### Sumário

Introdução ao Módulo II.....	2
1. Análise de Cenário .....	2
2. Valores Institucionais.....	6
3. Missão e Visão de Futuro.....	9
4. Objetivos Estratégicos.....	15
5. Mapa Estratégico .....	22
6. Organizações Públicas X Organizações Privadas .....	25
7. Resumo do Módulo II .....	29

## Introdução ao Módulo II

Caríssimo aluno, o Módulo II se destina ao repasse de componentes fundamentais de um planejamento estratégico: análise do ambiente interno e externo, valores institucionais, missão e visão de futuro e objetivos estratégicos. Ao final, você estará apto a construir um mapa estratégico, com base nesses componentes. Vamos estudá-los mais a fundo?

### 1. Análise de Cenário

*O ato de descoberta tem um aspecto perturbador e construtivo.  
Deve romper os rígidos padrões da organização mental para alcançar a nova síntese.*  
(Arthur Koester)

Agora que já sabemos o que é *Balanced Scorecard*, podemos dar um passo à frente e compreender como funciona a gestão estratégica com o uso do BSC.

O processo de planejamento estratégico tem início com a análise dos cenários, isto é, com o diagnóstico que considera as variáveis do ambiente interno e externo capazes de influenciar os resultados da organização. Dessa forma, chegamos ao primeiro conceito deste módulo:

**ANÁLISE DE CENÁRIO** é  
o processo de monitorar o  
ambiente organizacional interno  
e externo para identificar os  
riscos e as oportunidades  
presentes e futuras.

As análises de cenário, também chamadas de diagnóstico estratégico, análise do ambiente, análise organizacional, entre outros, pressupõem uma avaliação bipolar: bom ou ruim, adequado ou inadequado, suficiente ou insuficiente. Mas não basta citar esses aspectos, é preciso analisar, diagnosticar, avaliar, comentar e discutir de forma verdadeira, com seriedade, pois qualquer posição questionável ou incerteza nessa fase pode prejudicar o planejamento estratégico como um todo da organização.

Há uma gama enorme de funções que podem/devem ser observadas para o desenho do cenário organizacional: recursos materiais, logísticos e financeiros; humanos jurídico-legais;



*marketing*; clientes; fornecedores; concorrentes (em caso de empresa privada); serviços; estrutura organizacional; modelo de gestão; sistemas de informação; ambiente político, social, cultural. Enfim, essas e tantas outras são análises que irão sedimentar o processo de planejamento estratégico de uma organização.

Esse processo pode obedecer a diversas metodologias e técnicas diferentes. Uma das ferramentas mais utilizadas é a matriz de análise **SWOT**, que estudaremos um pouco mais neste curso por ser a técnica adotada também no STJ. O termo vem do inglês e representa as iniciais das palavras *strengths* (forças), *weaknesses* (fraquezas), *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças).

	Favorável	Desfavorável
Ambiente interno	Forças <b>S</b>	Fraquezas <b>W</b>
Ambiente externo	Oportunidades <b>O</b>	Ameaças <b>T</b>

As forças e fraquezas são determinadas pelo contexto atual da organização e se relacionam a fatores internos. Já as oportunidades e ameaças identificadas são antecipações do futuro relacionadas a fatores externos.

O ambiente interno pode ser controlado pelos gestores da organização, uma vez que ele é resultado das estratégias de atuação definidas pela alta administração. Dessa forma, durante a análise, quando for percebido um ponto forte, ele deve ser ressaltado ao máximo e, quando for percebido um ponto fraco, a organização deve agir para controlá-lo ou promover ações para superá-lo.

Já o ambiente externo está fora do controle da organização. Entretanto, a organização deve conhecê-lo e monitorá-lo periodicamente de forma a aproveitar as oportunidades e evitar as ameaças quando possível, ou enfrentá-las, minimizando seus efeitos.

Voltando ao nosso objetivo, uma análise de cenário para a viagem guiada ao monte Everest também será o primeiro passo. No quadro a seguir, estão descritos alguns aspectos importantes da análise SWOT dessa aventura:



	Favorável	Desfavorável
Ambiente interno	Há pontos no programa de fidelidade suficientes para emissão das passagens aéreas.	Equipamentos como bússolas, GPS, câmeras, galões de oxigênio e ferramentas de alpinismo adequados ainda precisam ser adquiridos.
Ambiente externo	O visto de turista pode ser obtido na chegada ao aeroporto de Katmandu. Há nativos da região montanhosa do Nepal (sherpas) dispostos a guiar os escaladores.	Aumento da cotação do dólar. Mal da altitude. Clima hostil, avalanches. Queimaduras na pele.

A análise do ambiente fornece um diagnóstico situacional obrigatório para a formulação do plano estratégico. Assim, são considerados os fatores intervenientes (externos e internos) que possam impactar positiva e negativamente o funcionamento da organização, o cumprimento da missão institucional, a conformidade da visão de futuro e o alcance dos resultados pretendidos.

Dessa análise surgem variáveis que poderão impulsionar o desenvolvimento ou comprometer o cumprimento dos objetivos institucionais. Portanto, para que o Tribunal execute bem o seu papel, é imprescindível a percepção exata do ambiente em que está inserido.

Para a construção do Plano STJ 2020, foi realizado diagnóstico situacional em 2014, com a participação de ministros e servidores do Tribunal.

A figura que se segue demonstra parte da análise desse cenário do Superior Tribunal de Justiça, por meio da ferramenta SWOT:

	Favorável	Desfavorável
<b>Ambiente Interno</b>	<b>FORÇAS (pontos fortes)</b>  Infraestrutura: <ul style="list-style-type: none"><li>- pessoas qualificadas;</li><li>- qualidade dos recursos físicos;</li><li>- recursos tecnológicos de ponta</li></ul>	<b>FRAQUEZAS (pontos fracos)</b>  <ul style="list-style-type: none"><li>- insatisfação e desmotivação do servidor;</li><li>- desatualização dos processos de trabalho;</li></ul>
<b>Ambiente Externo</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>  <ul style="list-style-type: none"><li>- evolução do processo eletrônico;</li><li>- maior demanda da sociedade pelos serviços de justiça;</li><li>- integração do Judiciário como um todo, sob a coordenação do CNJ;</li><li>- possibilidade de evoluções legislativas.</li></ul>	<b>AMEAÇAS</b>  <ul style="list-style-type: none"><li>- volume excessivo de processos;</li><li>- falta de diálogo entre poderes;</li><li>- restrições orçamentárias</li></ul>



### Saiba Mais!

Para conhecer melhor esse cenário delineado para o STJ, que auxiliou na definição da estratégia institucional para o 2015-2020, acesse o [Plano STJ 2020](#) e leia o capítulo n. 3.

## 2. Valores Institucionais

Sabe quando alguma coisa lá dentro nos diz que algo é bom ou é ruim, é aceitável ou inaceitável, é justo ou injusto, é certo ou é errado? Normalmente, esse sentimento tem origem em valores sociais e morais de referência, que nos foram apresentados em algum momento da nossa vida, nos quais nós passamos a acreditar. Pais e professores têm papel fundamental nesse processo.



Esses valores é que vão orientar nossa conduta, nossas escolhas e as nossas relações com o ambiente e com as outras pessoas. Por exemplo, se você acredita em justiça, com certeza não ficará indiferente ao ver um ato de injustiça; se acredita na honestidade, não irá enganar o próximo.

E por que eles são tão importantes na sociedade? Ora, porque eles são os responsáveis pela manutenção da ordem entre as pessoas, pelo bom funcionamento da sociedade e pelo respeito à vida. Em síntese, nossas ações do dia a dia são pautadas pelos nossos valores, seja na vida pessoal, seja na vida profissional.

Falando em vida profissional, quando nos deparamos com a questão cultural, na análise de cenários, inevitavelmente passamos a analisar os valores da instituição, que se constituem em outro aspecto importante no processo de planejamento organizacional.

Eles representam as convicções dominantes, as crenças básicas, aquilo em que as pessoas da organização acreditam, permeando todas as atividades e relações com os clientes. Em outras palavras, descrevem o que é importante para a instituição. Descrevem como a organização pretende atuar no cotidiano enquanto busca cumprir a sua missão e realizar sua visão de futuro. Sinalizam o que se persegue em termos de padrão de comportamento de toda a equipe de colaboradores na busca da excelência.

Müller (2014) afirma que valores são padrões profundamente arraigados que influenciam quase todos os aspectos da vida das pessoas, definindo suas atitudes quanto a: julgamentos morais, respostas dos outros, etc. As pessoas são motivadas e tomam decisões com base em seus sistemas de crenças e valores, normalmente inconscientes, conclui ele.



Os valores são a base da cultura corporativa, dando às pessoas um senso de ação comum e servindo de referência para o comportamento do dia a dia. A clareza sobre os valores fornece uma base fundamental para a ação.

O grande desafio para as organizações é transformar os valores, aos poucos, em políticas, práticas e padrões de comportamento, de forma a influenciar positivamente a conduta das pessoas em todas as suas atividades, proporcionando uma estabilidade dinâmica num mundo de constantes mudanças. Um desempenho estável, em um ambiente dinâmico, exige constância de propósitos, e valores sólidos contribuem para isso. Por essa razão, muitos autores reforçam que os valores precisam ser explícitos e vividos com coerência, seja no ambiente de trabalho, seja na vida pessoal.

Para montar o planejamento da nossa viagem, devemos considerar nossos valores pessoais. Dessa forma, devemos nos atentar para questões como: o que é importante para mim? Família? Amizade? Aventura? Conforto? Mesmice? Inovação? Segurança? Sustentabilidade? Confiança? Comprometimento? Qualidade? E por aí vai!

Essa lista pode ser bem grande, mas, se conseguirmos filtrar os principais valores, os mais importantes, ela será um balizador para o planejamento da viagem. A escolha de um valor (no qual você acredite ou com o qual você se identifique) em detrimento de outro pode mudar totalmente esse planejamento. O mesmo raciocínio ocorre nas organizações.



No STJ, adota-se a seguinte definição para valores:

**VALORES** são ideias fundamentais em torno das quais se constrói a organização.



Então, chegou a hora de conhecer os valores defendidos pelo STJ.

Veja que eles compõem a imagem ao lado, que dá identidade ao Plano STJ 2020 e é muito utilizada na comunicação interna no Tribunal quando o assunto está relacionado ao planejamento estratégico:



- Aprendizagem contínua – assumir a responsabilidade de se desenvolver continuamente, de forma a contribuir para o crescimento pessoal e profissional, bem como para o desempenho organizacional.



- Comprometimento – atuar com dedicação, orgulho institucional, empenho e envolvimento em suas atividades.



- Ética – agir com honestidade e integridade em todas as suas ações e relações.



- Sustentabilidade – adotar políticas e práticas economicamente viáveis, socialmente justas e ambientalmente corretas.



- Transparência – disponibilizar e divulgar informações à sociedade, de maneira clara e tempestiva, a fim de possibilitar a participação e o controle social.

### Saiba Mais!



Você já conhecia os nossos valores institucionais? Que tal internalizá-los e vivenciá-los todos os dias no Tribunal? Aproveite e assista ao vídeo do Seminário VIVA: valores em tempos de crise, realizado no STJ, em 18/8/2016.

<http://bit.ly/2t2QWgy>

## 3. Missão e Visão de Futuro

Caro aluno, agora que já conhecemos os valores que nossa organização defende e, ainda, considerando o cenário em que ela está inserida, é hora de formalizar a sua missão e a sua visão de futuro.

Começemos pela missão. O que é missão? Procure fazer um exercício mental e pensar em um significado antes de continuar a leitura.



Pronto? Então agora continue os estudos e verifique se seus pensamentos estão alinhados aos conceitos teóricos.

Segundo Müller (2014), a missão esclarece o compromisso e o dever da organização para como a sociedade; é a razão pela qual ela existe.

Uma organização só terá objetivos realistas se houver uma definição clara de sua missão, cujo significado seja percebido e entendido por todos os seus integrantes. Por esse motivo, ela deve ser escrita após ampla discussão em todos os níveis da organização.

Para Kaplan e Norton, missão é uma declaração concisa, com foco interno, da razão de ser de uma organização, do propósito básico para o qual se direcionam suas atividades e dos valores que orientam as suas atividades.

No STJ, adotamos a seguinte definição de missão:

**A MISSÃO** é uma declaração  
concisa da razão de ser da  
organização.

Ao definir uma missão, as seguintes questões devem estar respondidas:

**O que a organização faz?**

**Para quem a organização faz?**

**Como a organização faz?**

Para efeitos de planejamento estratégico, a missão deve ser descrita por meio de uma frase objetiva e de fácil memorização. Além disso, não se deve adicionar data ou tempo, pois está relacionada com o presente e não com o futuro. É de suma importância que ela seja entendida, divulgada e vivenciada por todos, pois assim contribuirá para a identidade e a inteligência da organização.

Portanto, a missão deve explicitar o que a organização é e descrever como ela espera atuar junto aos usuários, para agregar valor aos seus serviços e produtos. Ela cria um clima de comprometimento dos colaboradores com o trabalho que é realizado e serve de critério geral para orientar a tomada de decisões. Enfim, no intuito de cumpri-la, deve-se promover o constante alinhamento das decisões administrativas com a prestação dos serviços delineados na missão.

Retomando o exemplo da viagem, podemos dizer que a nossa missão enquanto viajantes e escaladores é **curtir a vida com intensidade**. Uma missão empolgante, não é?! Fica ainda mais claro se entendermos que:

✓ **Curtir a vida** – é correr atrás dos seus sonhos e aproveitar cada momento da vida como se fosse o único (responde à pergunta o quê).

✓ **Com intensidade** – significa evitar deixar para depois o que você pode fazer agora, agindo sempre com determinação e persistência, aproveitando cada minuto da vida (responde à pergunta como).

Nesse caso, a resposta à pergunta “para quem” fica subtendida, já que é a minha missão.



No contexto do STJ, apesar da perenidade de sua missão, conforme vimos no Módulo I, em item referente à história do BSC no Tribunal, houve diferentes enunciados nos seus diversos ciclos estratégicos, desde 2004. Porém, a essência continuou a mesma, mudando apenas a forma de apresentá-lo, considerando o entendimento da alta administração em cada um desses ciclos. Por isso, dizemos que esse terceiro passo é definir a missão (quando ela ainda não está descrita) ou confirmá-la (quando ela já está formalmente descrita).

O Plano STJ 2020 evidencia a missão desta Corte como:



***Oferecer à sociedade prestação jurisdicional efetiva, assegurando uniformidade à interpretação da legislação federal.***

Para melhor compreensão do seu enunciado, considere que:

**Prestação jurisdicional efetiva** significa decidir o processo judicial atendendo às demandas da sociedade, com qualidade técnica e razoável duração do processo.

**Assegurar uniformidade à interpretação** significa proferir julgamentos e firmar teses e súmulas aptas a equalizar a jurisprudência da legislação federal.

**Legislação federal** são as leis que compõem o ordenamento jurídico federal, exceto a



Constituição Federal e as legislações especializadas (trabalhista, eleitoral, militar).

Por fim, detalhando as questões a serem respondidas na definição de uma missão, temos que:

- **O que** a organização faz: **oferecer prestação jurisdicional efetiva.**
- **Para quem** a organização faz: **à sociedade.**
- **Como** a organização faz: **assegurando uniformidade à interpretação da legislação federal.**

Ficou claro? Caso haja alguma dúvida sobre o conteúdo abordado até o momento, vá até o fórum de discussões deste módulo e aponte-a para que possamos, juntos, buscar todos os esclarecimentos.

Já a **visão de futuro** define o que a organização pretende ser daqui a alguns anos. Ela sintetiza as aspirações da organização, criando um clima de envolvimento e comprometimento com o seu futuro. Pode-se dizer que ela é um sonho, já que está relacionada com um desafio, uma projeção de oportunidades futuras.

Para Herrero (2005), a visão desenvolve o senso de destino para os integrantes de uma organização e serve como uma referência para a criação do mapa estratégico baseado no BSC.

De acordo com a abordagem de Kaplan e Norton, visão é uma declaração concisa que define as metas a médio e longo prazos da organização. Ela deve expressar, com termos motivadores e visionários, como a organização quer ser percebida pelo mundo.

Para Müller (2014), criar uma visão de futuro é construir uma imagem viva de um estado futuro, ambicioso e desejável, relacionando com o cliente, a equipe e o acionista (quando houver), que seja superior, em algum aspecto importante, ao estado atual.

No âmbito do STJ, adotamos o seguinte conceito de visão:

A **VISÃO DE FUTURO** expressa a situação desejada pela organização e seu contexto de atuação em médio/longo prazo.



A definição de aonde se pretende chegar permite entender com clareza o que é preciso mudar ou quanto evoluir para que a visão seja concretizada. Uma visão compartilhada une as pessoas e as impulsiona a buscar seus objetivos, apesar de todas as dificuldades. Uma organização sem visão é como um barco sem rumo, sem direção.

O seu enunciado deve ser claro e objetivo, positivo, desafiador e, em geral, é expresso com verbo no futuro ou no infinitivo. Cada organização deve possuir apenas uma declaração de visão.

A visão de futuro raramente muda, ao contrário, tende a ser muito estável. Ela deve ser capaz de, num único parágrafo, esclarecer a qualquer pessoa o que aquela organização pretende fazer a longo prazo. Deve-se evitar que o seu enunciado seja genérico, sem identidade própria, isto é, aplicável a qualquer organização.

Segundo Rezende (2015), a visão da organização deve corresponder a um desafio estratégico, inovador, criativo e empreendedor da organização. Tal desafio deve ser divulgado, de forma ampla, tanto interna quanto externamente. Depois de entendida e formalizada, deve ser vivenciada por todos na organização. Dessa forma, a organização evita o conformismo, a mesmice cotidiana e a zona de conforto, atuando no planejamento, motivação e inspiração das pessoas.

No contexto pessoal, mantendo o projeto da nossa viagem como o foco principal, podemos dizer que a visão de futuro desse viajante é **atingir o cume do Everest, até 2020**.



Já o STJ possui como visão de futuro para 2020:



***Tornar-se referência na uniformização da jurisprudência, contribuindo para a segurança jurídica da sociedade brasileira.***

Observe que o prazo de execução da visão não está explícito no enunciado, mas, como ela está inserida no Plano STJ 2020, fica claro que esse é o foco até o ano 2020.

Trocando a visão de futuro em miúdos, entende-se que:

**Referência na uniformização da jurisprudência** significa ser um Tribunal que adota práticas vanguardistas na construção e manutenção de uma jurisprudência coesa, a ponto de se tornar amplamente reconhecido (pesquisado, citado como exemplo) no meio jurídico.

**Segurança jurídica** significa garantir previsibilidade na aplicação do Direito, devidamente justificado e motivado, com o fim de realizar justiça e contribuir para a estabilidade social.

Você achou esses conceitos semelhantes? Então, observe o quadro comparativo a seguir. Ele o auxiliará a entender melhor a diferença entre missão e visão de futuro:

	Identificadores	Lembre-se
<b>Missão</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O que fazemos?</li> <li>• Para quais propósitos existimos?</li> <li>• O que agregamos para a sociedade?</li> <li>• Para quem existimos?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perene.</li> <li>• Nunca será esgotada.</li> </ul>
<b>Visão</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aonde iremos?</li> <li>• Como o futuro parece?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deve ser inspiradora e algo a que realmente se aspire.</li> <li>• Deve esclarecer o que a organização pretende fazer.</li> <li>• É importante constar um prazo para execução.</li> </ul>

### Saiba Mais!



Amplie seus horizontes e conheça a missão e a visão de futuro de outros órgãos:

[Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios – TJDFT](#)

[Tribunal Regional Federal 1ª Região – TRF1](#)

[Tribunal Superior do Trabalho – TST](#)

[Conselho Nacional de Justiça – CNJ](#)

## 4. Objetivos Estratégicos

Agora que já aprendemos a definir a missão e a visão de futuro, de acordo com a metodologia do BSC, devemos partir para a identificação das principais **perspectivas** de uma organização. Em seguida, são definidos os **objetivos estratégicos** vinculados a cada uma delas. Nesse momento, precisamos compreender bem esses conceitos e sua vinculação:

As **PERSPECTIVAS**  
representam todos os aspectos  
importantes para a organização.

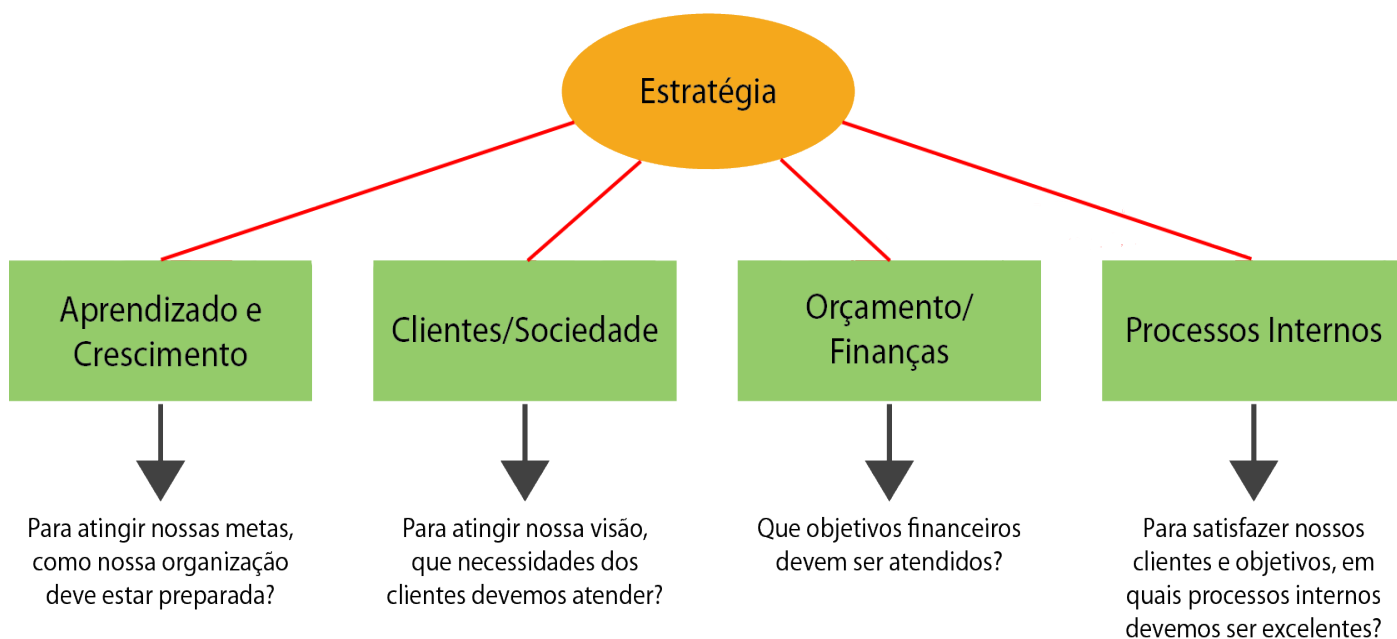
Metodologicamente, de acordo com o BSC, existem quatro perspectivas clássicas:

- ✓ **Financeira:** essa perspectiva aponta para uma adequada utilização dos recursos orçamentários e financeiros disponíveis na organização.
- ✓ **Clientes:** direciona as ações para as necessidades e satisfação daqueles que consomem os produtos ou utilizam os serviços da organização.
- ✓ **Processos internos:** volta-se para a otimização dos processos de trabalho críticos, que agregam valor à instituição.
- ✓ **Aprendizado e crescimento:** dirige a atenção para as pessoas (capacitação, clima organizacional, qualidade de vida etc.) e para a infraestrutura de recursos (tecnologia, materiais e equipamentos, entre outros) necessária ao sucesso da instituição.

Observe que as perspectivas irão refletir a estratégia organizacional, permitindo traduzir em objetivos prioritários os interesses e expectativas das partes interessadas (que, no caso do STJ, são principalmente a sociedade, os servidores, os magistrados e a alta administração).

O quadro a seguir demonstra como colocar em prática esse processo de definição de objetivos atrelados a cada uma das perspectivas:





Diante disso nos perguntamos:

**É obrigatório usar no planejamento organizacional as quatro perspectivas clássicas propostas por Kaplan e Norton na metodologia do BSC?**

NÃO. O essencial é usar perspectivas suficientes e adequadas para cobrir todas as dimensões críticas para o sucesso da organização. Em alguns casos, essas dimensões são alteradas; em outros, são adicionadas novas perspectivas, sempre com o foco na correta e mais adequada representação da estratégia delineada. Herrero, 2005, comenta:

Também é importante destacar que, ao construir o Balanced Scorecard, cada empresa pode definir um número maior (ou menor) de perspectivas para traduzir sua visão em objetivos tangíveis. Por exemplo, algumas empresas podem considerar que apenas três perspectivas são suficientes para contar a história de sua estratégia. Outras organizações, com elevada preocupação com a responsabilidade social empresarial, podem incluir essa perspectiva em seus scorecards; instituições de fomento, incubadoras de empresas ou as organizações não-governamentais podem incluir as perspectivas dos investidores e mantenedores em seu scorecard.

No caso do STJ, bem como das demais organizações públicas similares, as perspectivas sofreram uma adaptação para refletir o foco estratégico típico de quem não está voltado ao lucro, mas sim para as demandas da sociedade. Assim, nossa estratégia passou a utilizar, para o período de 2015-2020, as seguintes perspectivas:

- ✓ **pessoas e recursos;**
- ✓ **processos internos;**
- ✓ **sociedade.**

Em cada perspectiva, definem-se os objetivos estratégicos, que representam os desafios pretendidos, esclarecem o que a estratégia deve alcançar e o que é crítico para o seu sucesso. Diante do exposto, trabalharemos a partir de agora com a definição abaixo:

### **OBJETIVO ESTRATÉGICO**

é o sinalizador dos pontos de atuação em que o êxito é fundamental para o cumprimento da missão e o alcance da visão de futuro de uma organização.

Os objetivos são definidos no momento de planejamento da estratégia para um determinado período e validados pelos gestores estratégicos da organização, ou seja, eles determinam onde concentrar os esforços. São também integrados entre si por meio de relações de causa e efeito.

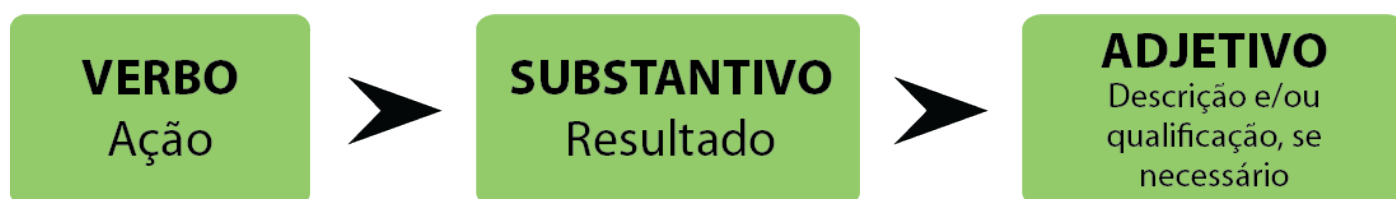
**Mas atenção: deve-se escolher um número limitado de objetivos, cujos resultados satisfatórios assegurem um desempenho adequado e possibilitem concretizar a visão de futuro.**

Perceba que, ao falar de planejamento, não estamos lidando com conceitos estanques, muito pelo contrário. Segundo Rezende (2015), o êxito ou sucesso de um planejamento estratégico se dá quando:

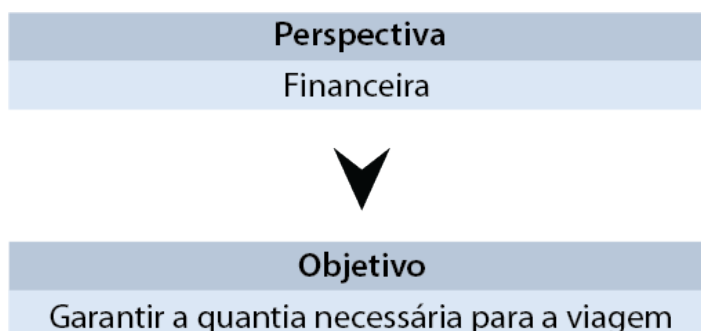
- ✓ a missão e a visão da organização, bem como suas estratégias, mobilizam todo o seu meio ambiente interno e externo;
- ✓ os objetivos são exequíveis;
- ✓ existe consenso e trabalho coletivo comprometido;

- ✓seus colaboradores estão capacitados;
- ✓os demais planos organizacionais existentes estão integrados; e
- ✓a gestão da organização assume, vivencia e mantém o planejamento juntamente com as pessoas que a compõem e com políticas organizacionais favoráveis.

Na prática, os objetivos devem ser elaborados obedecendo-se à seguinte equação:



Exemplificando tudo isso no planejamento de âmbito pessoal, a escalada ao Everest pode ser assim representada:



Veja que, na descrição do objetivo, *garantir a quantia necessária* configura a ação, e *realização da viagem* explicita o resultado almejado.

De volta ao aspecto profissional, veja um exemplo de relação entre objetivo e perspectiva do Plano STJ 2020:





## Saiba Mais!

Você conhece os nossos objetivos estratégicos?

Acesse o [Plano STJ 2020](#) e perceba como os objetivos estratégicos deste Tribunal se agrupam em perspectivas.

Ôpa, com um passo de cada vez, chegamos ao ponto alto do BSC, a construção do mapa estratégico! É nele que estão representadas as relações de causa e efeito entre os objetivos estratégicos priorizados pela organização. Assim, partiremos da seguinte definição:

**O MAPA ESTRATÉGICO é**  
a representação gráfica da  
estratégia construída com  
base no BSC.

Trata-se de uma arquitetura lógica capaz de representar os objetivos a serem alcançados, explicitando as relações entre as perspectivas delineadas pela organização, que, no caso do STJ e de várias outras instituições públicas, são os recursos, os processos de trabalho e os resultados para a sociedade.



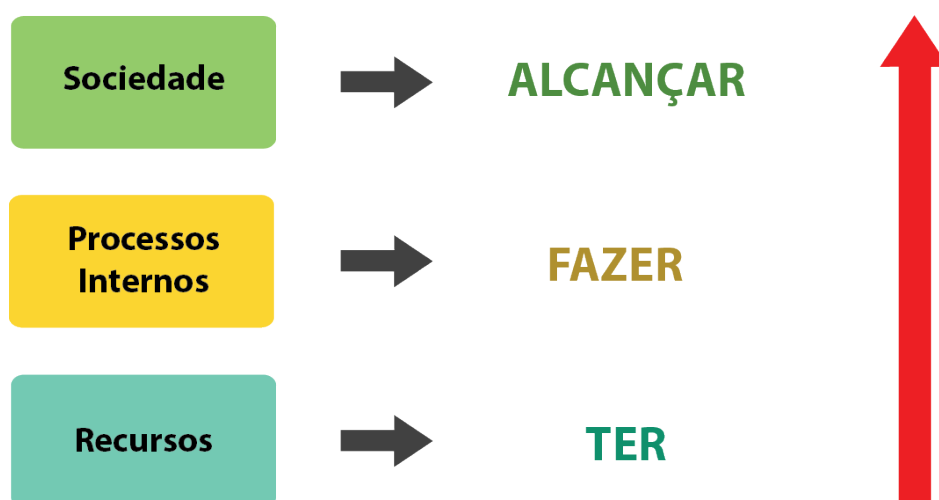
O mapa evidencia os desafios, ou seja, os objetivos que a organização deve suplantare. Eles são estruturados com relação de causa e efeito entre si, permitindo a identificação dos impactos que um determinado resultado gera ou recebe, criando um raciocínio lógico da estratégia e demonstrando:

- ✓ se os objetivos traduzem e comunicam a estratégia de maneira integrada;
- ✓ se há consistência dos objetivos entre as perspectivas;
- ✓ se há possíveis conflitos entre os objetivos.

A metodologia ajuda os gestores a visualizarem a estratégia de uma forma mais simples, garantindo a coerência e facilitando todo o processo de comunicação, divulgação e envolvimento dos colaboradores. Kaplan e Norton (2004) afirmam que os mapas estratégicos são tão importantes quanto o próprio BSC para os executivos de uma organização, pois convertem ativos intangíveis\* em resultados tangíveis, por meio da melhoria dos processos internos de trabalho e alavancagem de valor para os clientes e acionistas.

Na leitura do mapa, que deve ser feita **da base para o topo**, parte-se da hipótese de que só se entregarão serviços de qualidade para o cidadão, satisfazendo as suas expectativas, se as pessoas estiverem bem preparadas e a organização disponibilizar recursos materiais, tecnológicos e orçamentários adequados para o bom desempenho dos processos internos de trabalho.

Para as organizações sem fins lucrativos, funciona mais ou menos assim: o que eu preciso ter (perspectiva recursos) para fazer melhor (perspectiva processos internos) e alcançar os resultados pretendidos (perspectiva sociedade)? Observe a figura:



\* Os ativos intangíveis foram definidos como “conhecimento existente na organização para criar vantagem diferencial” ou “capacidade dos empregados da empresa para satisfazerem as necessidades dos clientes”. Os ativos intangíveis abrangem itens diversos como patentes, direitos autorais, conhecimentos da força de trabalho, liderança, sistemas de informação e processos de trabalho (Kaplan e Norton, 2004, pág. 207).

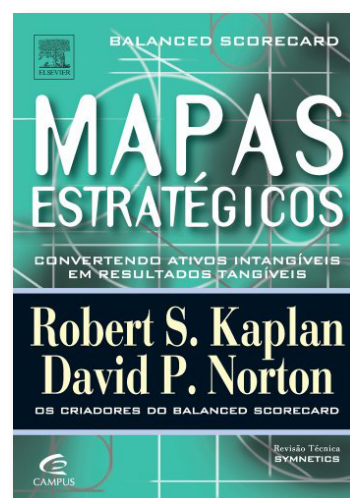


## 5. Mapa Estratégico

Trocando em miúdos, as organizações precisam de ferramentas que as auxiliem a comunicar a estratégia, os processos de trabalho e os sistemas que darão a sustentação necessária para o alcance da estratégia, e o mapa estratégico nada mais é do que essa ferramenta. Sob uma perspectiva mais ampla, o mapa estratégico mostra como as iniciativas, por meio de ativos intangíveis como conhecimento e tecnologia, serão convertidas em resultados tangíveis, palpáveis e mensurados, gerando valor para a organização.

A arquitetura de causa e efeito entre os objetivos, interligando as perspectivas, é a estrutura em torno da qual se desenha o mapa estratégico. A sua construção leva a organização a esclarecer a lógica de como e para quem ela vai criar valor. Esse alinhamento é a chave para a definição de uma estratégia institucional focada e consistente.

Kaplan e Norton (2004), em seu livro *Mapas Estratégicos*, sustentam que o BSC é uma etapa de um processo contínuo que descreve o que é e como se cria valor e apresentam a seguinte figura para exemplificar essa afirmação:



Segundo eles, o ponto de partida desse processo contínuo é a *missão*, ao definir porque a organização existe ou como a unidade de negócios se enquadra dentro das fronteiras da arquitetura organizacional total. A *missão* e os *valores* essenciais que a acompanham mantêm-se bastante estáveis no tempo. A *visão* da organização pinta um quadro do futuro que ilumina a trajetória da organização e ajuda as pessoas a compreenderem por que e como devem apoiar a organização. Além disso, a *visão* coloca a organização em movimento, tirando-a da estática da *missão* e dos *valores* essenciais para a dinâmica da *estratégia*, a etapa seguinte desse processo contínuo. A *estratégia* se desenvolve com o tempo, para atender às condições em mutação impostas pelo ambiente externo e pelas competências internas.

A *estratégia* se traduz no *mapa estratégico*, por meio dos *objetivos* priorizados pela organização, e o seu alcance é aferido com base no *balanced scorecard*, que se compõe de indicadores e *metas*, os quais não serão alcançados apenas porque foram identificados. Na prática, o portfólio de *iniciativas* estratégicas é que vai demonstrar o que é preciso fazer e quais os recursos necessários para o alcance dos *resultados* pretendidos.

Importante ressaltar que, se os indicadores do BSC forem vistos e tratados independentes um do outro, as pessoas terão dificuldade de absorvê-lo. Portanto, é necessário construí-lo de maneira correta, por meio de um sistema integrado.

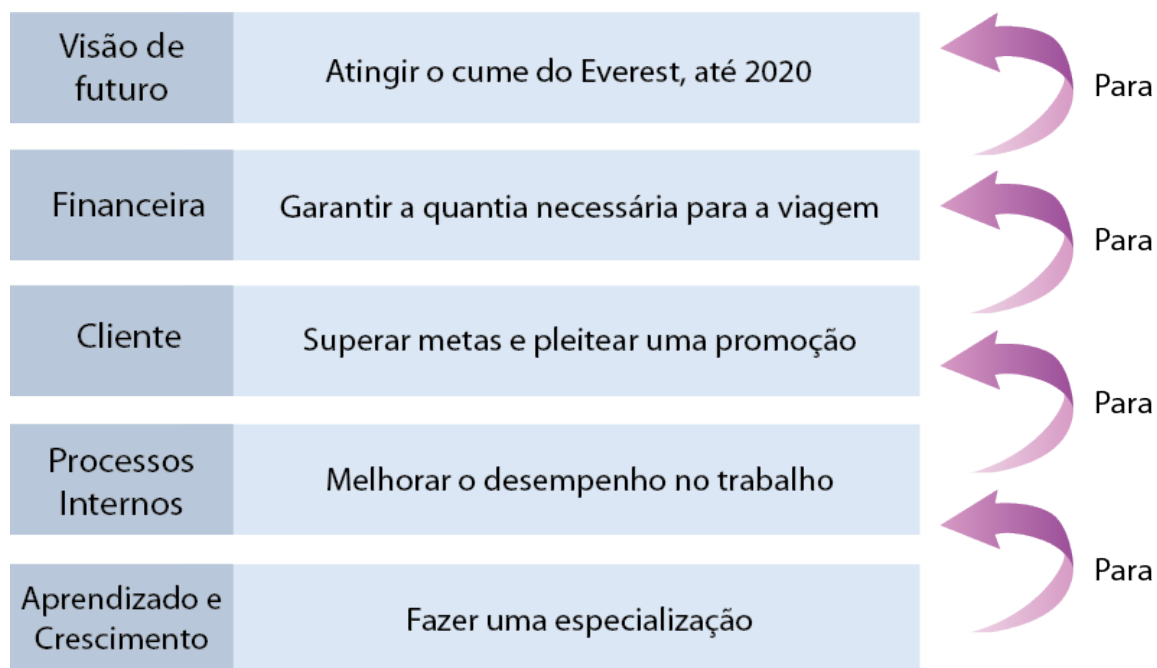
Enfim, o mapa estratégico fornece a representação visual para a integração dos objetivos da organização, nas suas perspectivas do *Balanced Scorecard*, e ilustra as relações de causa e efeito, que conectam os resultados almejados pela sociedade com o desempenho dos processos internos de trabalho mais críticos, constituindo-se num importante fator de motivação e alinhamento.

Então, se uma das principais funções do mapa é comunicar a estratégia e considerando que Kaplan e Norton afirmam que “**o processo de desenvolvimento do BSC se baseia na premissa da estratégia como hipótese**”, é necessária muita conversação, análise e deduções pela equipe que o gerencia (normalmente a alta administração), a fim de confirmar a hipótese desenhada no mapa, ou modificá-la se for o caso.

Então, caro aluno, ficou claro todo o dinamismo de modelo de gestão estratégica focado no BSC?



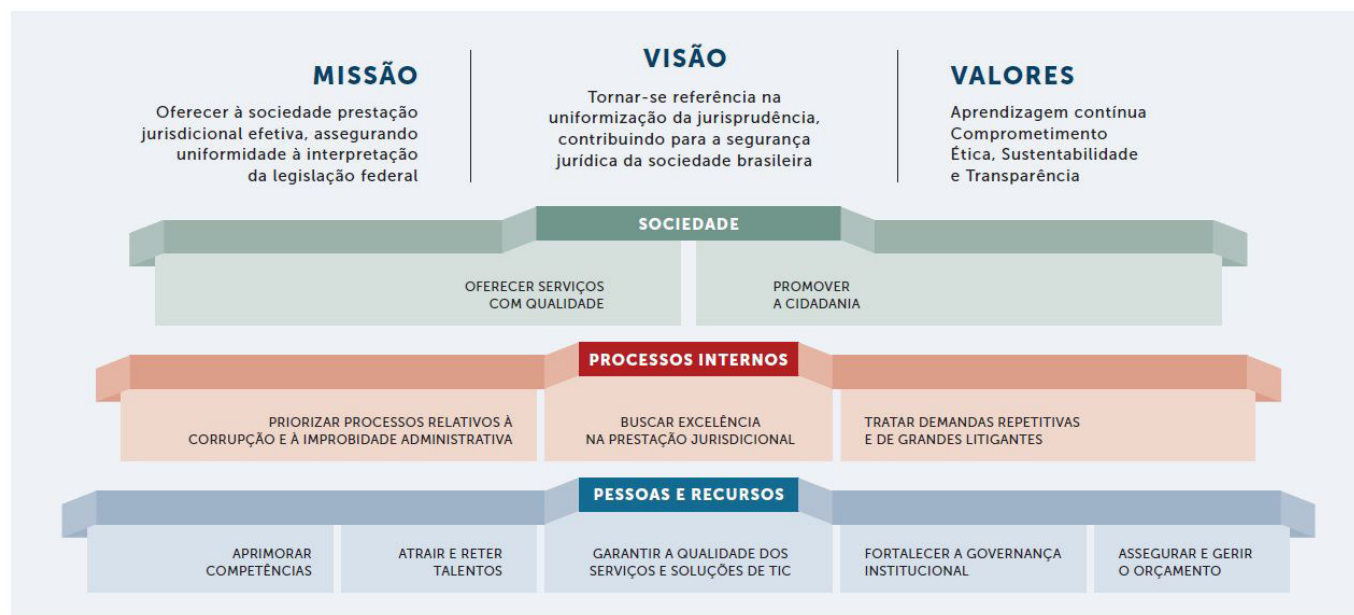
Vamos pensar em como poderia ser o mapa estratégico do nosso viajante aventureiro? Lembre-se de que, lendo o mapa de baixo para cima, as relações de causa e efeito farão ainda mais sentido.



E no STJ, como está representada a estratégia para o período 2015-2020?

Conheça, analise, internalize e ponha em prática o nosso mapa estratégico:

**PLANO STJ 2020**  
MAPA ESTRATÉGICO



## 6. Organizações Públicas X Organizações Privadas

À essa altura do curso, chegamos à pergunta que não quer calar:

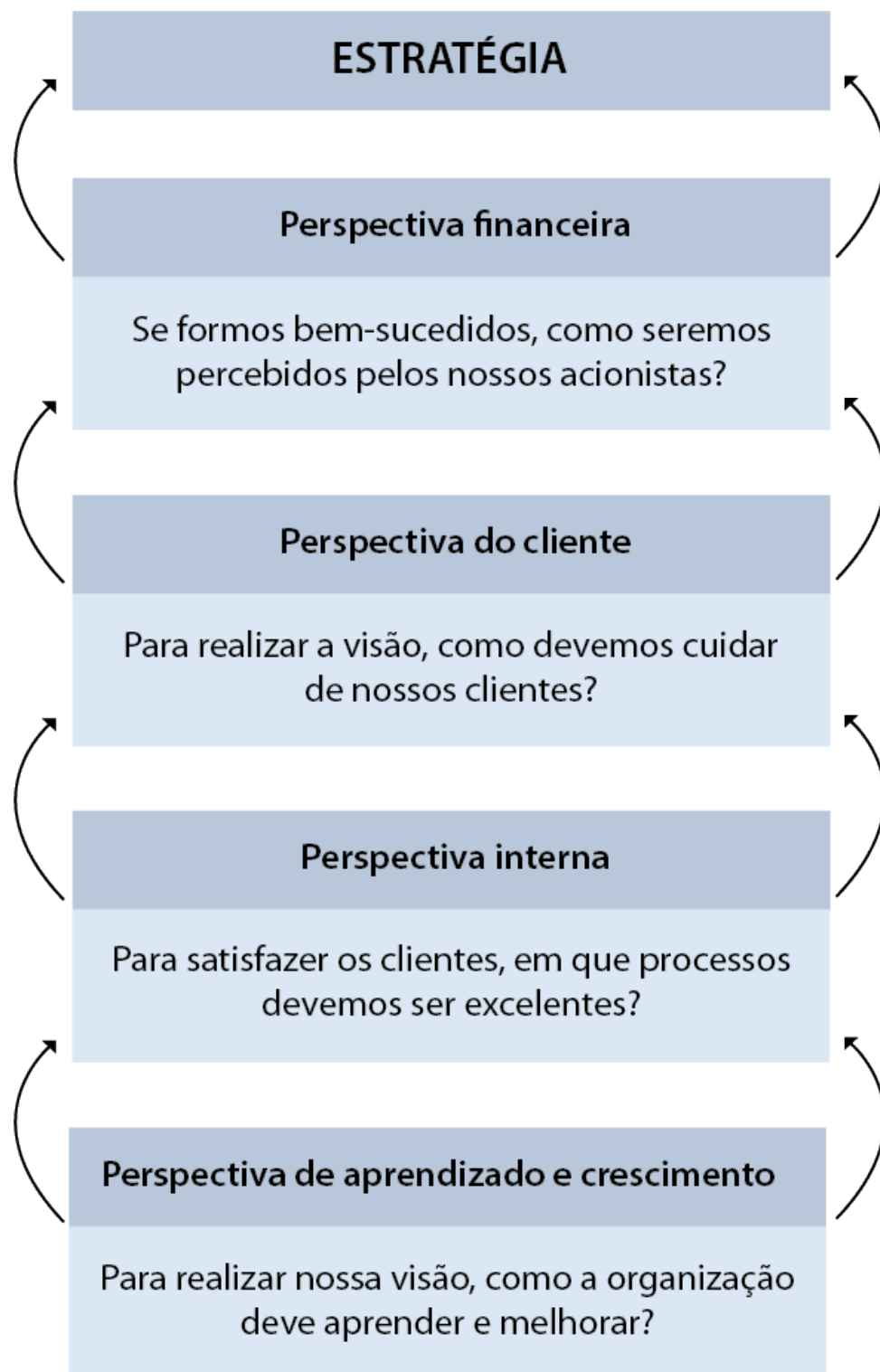
**Será que qualquer tipo de organização pode utilizar o BSC e desfrutar de seus benefícios?**

E a resposta é: sim, claro que sim. Importante frisar, entretanto, algumas especificidades que precisam ser observadas no delineamento da estratégia no setor privado e no setor público:

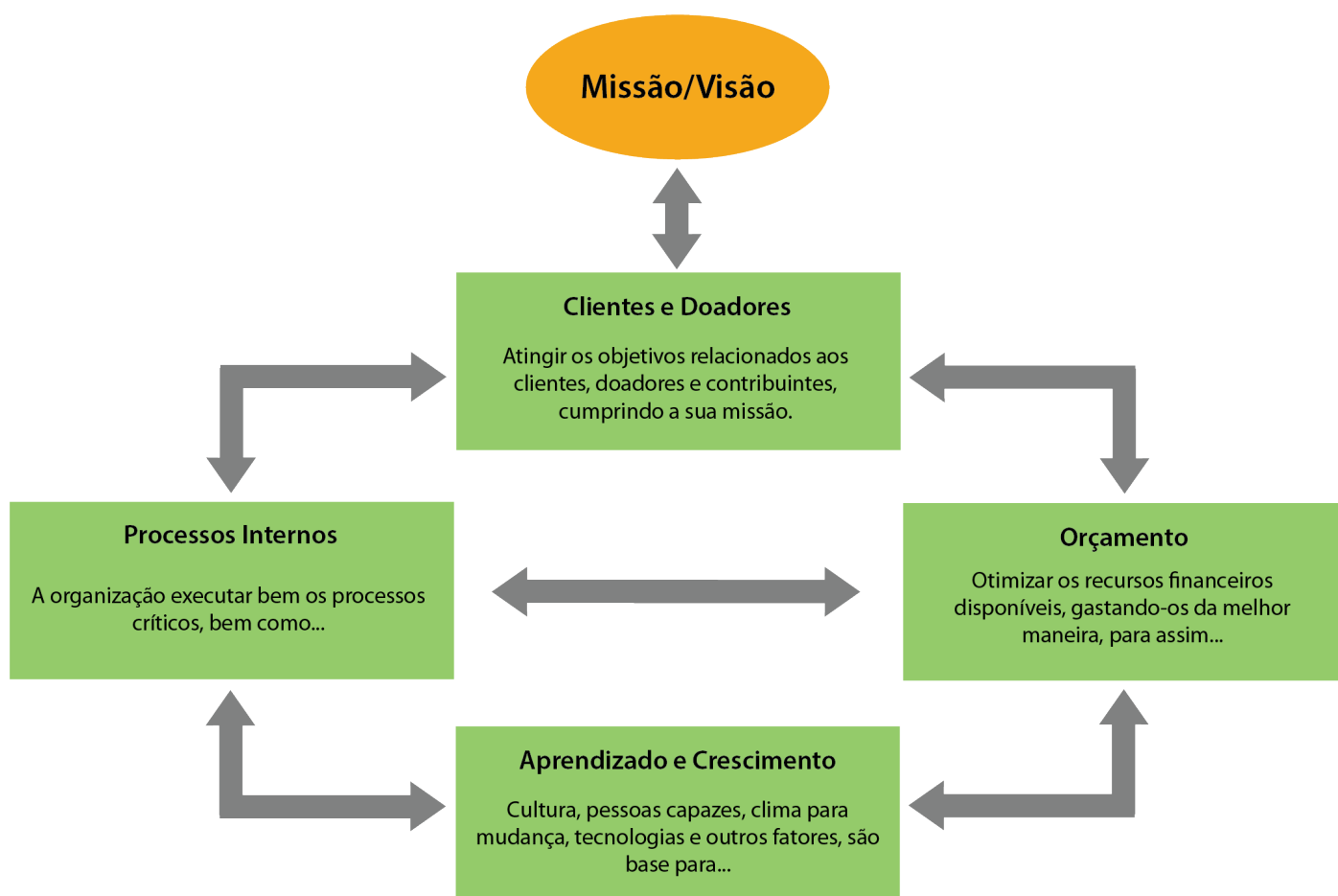
<b>Foco</b>	<b>Setor Privado</b>	<b>Setor Público</b>
<b>Alvo estratégico</b>	Competitividade	Cumprimento da missão
<b>Resultados econômico-financeiros</b>	Rentabilidade Crescimento Participação no mercado	Produtividade Eficiência Geração de valor para a sociedade
<b>Partes interessadas</b>	Acionistas Clientes Colaboradores	Contribuintes Sociedade Legisladores
<b>Resultado desejado</b>	Satisfação do cliente	Satisfação do cidadão

Normalmente, organizações com fins lucrativos estruturam as relações de causa e efeito entre as perspectivas partindo da visão, seguindo pela financeira, passando pelas perspectivas do cliente e dos processos e, finalizando o mapa com o aprendizado e crescimento. A estrutura é esta:





As organizações governamentais e sem fins lucrativos, por sua vez, estruturam as relações de causa e efeito entre as perspectivas partindo da missão/visão, seguindo pela perspectiva do cliente, passando pelos processos internos e responsabilidades financeiras, finalizando o mapa com a perspectiva do aprendizado e crescimento. O quadro a seguir ilustra esse processo:



Veja, a seguir, quais são as particularidades do BSC para organizações do governo ou sem fins lucrativos:

- ✓ **A missão da organização aparece no topo do mapa em vez do valor para os acionistas.**
- ✓ **A perspectiva de clientes é elevada em relação à financeira. Sem uma perspectiva financeira, nenhum BSC fica completo. No setor público, essa perspectiva assume um caráter de responsabilidade financeira com o uso dos recursos.**

## 7. Resumo do Módulo II

*Alguns homens vêem as coisas como são, e dizem Por quê?  
Eu sonho com as coisas que nunca foram e digo Por que não?*  
(George Bernard Shaw)

Neste módulo aprendemos que, para a construção de um planejamento estratégico baseado no BSC, é importante que todos conheçam e assimilem os seus elementos principais: cenários, valores, missão, visão de futuro, perspectivas e objetivos.

Verificamos que o mapa estratégico é a forma de representar graficamente a estratégia da organização, demonstrando as relações de causa e efeito entre os objetivos, que se agrupam em perspectivas.

Tivemos a oportunidade de observar o dinamismo do BSC, ao estudarmos que a missão e a visão organizacionais, bem como suas estratégias, mobilizam o ambiente interno e externo, a fim de obter objetivos exequíveis, consenso, trabalho coletivo e compromisso, com colaboradores qualificados e planos integrados, que auxiliem na tomada de decisões administrativas adequadas.

Finalmente, identificamos as principais diferenças entre o BSC nos setores público e privado.





# Conquistando Resultados com o BSC

## *Módulo III - Execução e Monitoramento*

### Sumário

Introdução ao Módulo III.....	2
1. Indicadores de Desempenho .....	2
2. O Desafio das Metas .....	8
3. Proposição e Priorização de Iniciativas.....	13
4. Princípios da Organização Orientada à Estratégia .....	18
5. Resumo do Módulo III .....	23

## Introdução ao Módulo III

Estimado aluno, este módulo tem por finalidade apresentar noções básicas sobre indicadores de desempenho e estimular reflexões sobre o desafio das metas, bem como mostrar a importância da proposição e priorização de iniciativas para a execução da estratégia, tudo isso orientado por princípios comuns do BSC. O nosso desafio neste módulo é torná-lo apto a monitorar indicadores e iniciativas. Vamos nessa?



### 1. Indicadores de Desempenho

Na leitura diária de jornais, revistas e redes sociais é comum nos depararmos com informações e imagens de indicadores econômicos, como estas:



(Fonte: <http://g1.globo.com/economia/>)

Indicadores		
	VALOR	ATUALIZAÇÃO
Salário Mínimo	R\$ 937,00	2017
Global 40	+112,32%	01.Mar.2017
TR	+0,01%	01.Mar.2017
CDI	+12,13%	01.Mar.2017
SELIC	+12,25%	23.fev.2017
IPCA	+0,38%	jan.17
Fonte  THOMSON REUTERS		

(Fonte: <https://economia.uol.com.br/>)

Elas apresentam dados concretos, estruturados, visando facilitar o entendimento do leitor sobre a economia.





Você lembra quando estudamos, no Módulo I, que o BSC pode ser comparado ao painel de instrumentos de uma cabine de comando de avião?

Assim como os pilotos precisam de dados de altitude, velocidade, combustível, entre outros, e os escaladores precisam do máximo de conhecimento sobre a montanha que irão subir, os gestores utilizam

o seu *balanced scorecard* para minimizar a sobrecarga de informações, concentrando as mais importantes nos indicadores decorrentes do mapa estratégico.

Resgatando o que estudamos no Módulo II, depois de definir os objetivos e compreender que esses se relacionam formando uma rede de causa e efeito, chegamos a uma pergunta central:

**Como saber se estamos caminhando na direção do cumprimento do nosso planejamento estratégico?**

É aqui que entram as mensurações realizadas por meio de indicadores de desempenho. Sim, indicadores. Já ouvimos falar muito deles. Mas o que são indicadores?



É claro que não estamos nos referindo a esse indicador, não é Mafalda?

Segundo Carvalho (1995), *apud* Müller (2014), um indicador de desempenho deve ser uma fonte objetiva de medir a situação real contra um padrão previamente estabelecido e consensuado.

Caiuby (2011) afirma que, no método do BSC, o indicador é uma ferramenta capaz de quantificar o alcance dos objetivos estratégicos definidos pela organização como críticos para os próximos anos. Dessa maneira, complementar, escolher e definir indicadores é um grande desafio e pode ser considerado até mesmo uma arte.

Rezende (2015) explica que indicadores são elementos formalizados por meio de números ou letras que, com valor adicionado, representam informações para facilitar decisões ou para contribuir nas resoluções de problemas. Segundo o autor, o indicador deve ser entendido como uma variável ou um atributo relevante e útil de sistema.

Kaplan e Norton (2004) sugerem que o indicador formaliza como será medido e acompanhado o sucesso do alcance dos objetivos e destacam os seguintes requisitos:

- ✓ ser claro;
- ✓ transmitir informação confiável;
- ✓ ser de fácil obtenção;
- ✓ ser coerente com o objetivo, a missão e a visão;
- ✓ ser adequado e oportuno;
- ✓ estar disponível para a tomada de decisões;
- ✓ ter um responsável designado, capaz de atuar sobre ele.

Na gestão estratégica do STJ, assumimos que:

Os **INDICADORES** são medidas que expressam ou quantificam os resultados de uma determinada realidade.

Sua principal finalidade é traduzir, de forma mensurável, determinado aspecto de uma realidade, dada naturalmente ou construída, de maneira a tornar operacional a sua observação e avaliação.



### Saiba Mais!

Para aprofundar seus conhecimentos sobre os indicadores, suas classificações, como construí-los e gerenciá-los no contexto do STJ, consulte o guia [Construindo e Gerenciando Indicadores](#).

O desempenho do plano estratégico é avaliado pelos seus resultados e, para avaliar resultados, é necessário medir. Essa medição ocorre por meio de um conjunto de indicadores que contemplam a avaliação do atendimento às necessidades, expectativas e requisitos das partes interessadas.

Dessa forma, os indicadores são importantes para:

- ✓conhecer as necessidades e expectativas dos clientes;
- ✓facilitar o planejamento;
- ✓mensurar os resultados;
- ✓embasar a análise crítica do desempenho;



- ✓ facilitar o processo de tomada de decisão;
- ✓ contribuir para a melhoria contínua dos processos organizacionais.

É preciso cuidado para não exagerar no número excessivo de indicadores e gerar quase uma obsessão por medições. Johnson e Kaplan (1993), *apud* Müller (2014), comentam que nenhuma organização consegue se ater na melhoria do desempenho de muitos indicadores ao mesmo tempo, sendo necessário definir um número limitado de objetivos, num dado período de tempo, o que também reduzirá o número de indicadores. Caso contrário, perde-se o foco no trabalho. Carvalho (2015) sugere o número de indicadores entre cinco e sete por pessoa, argumentando ser praticamente impossível gerenciar mais do que isso.

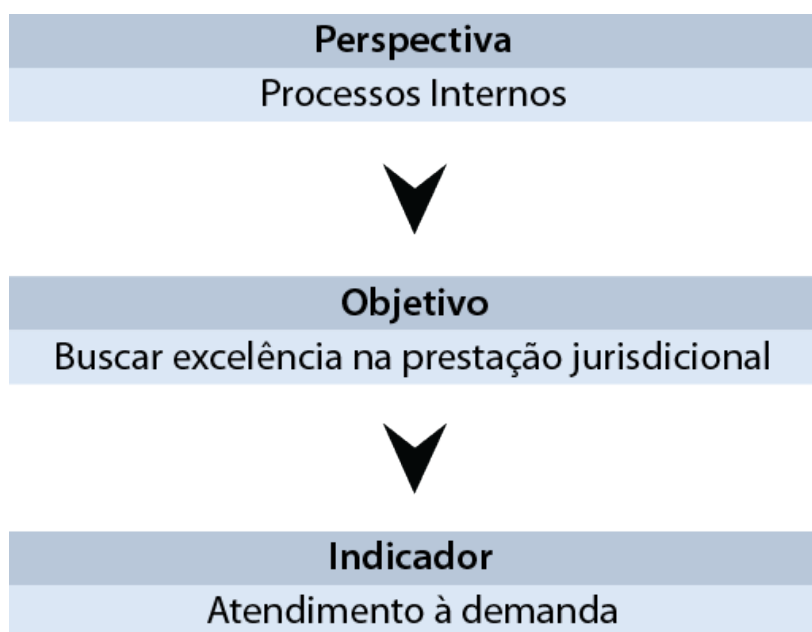
Já que o bom uso de poucos indicadores críticos traz mais resultados do que o excesso, podemos adotar como máxima que todo **objetivo estratégico deve ter pelo menos um indicador e no máximo cinco**, para não dispersar o foco e a comunicação estratégica.

É importante frisar que os dados, por si só, não fazem nada. Não basta coletar, analisar e armazenar se eles não forem utilizados para controlar, informar e melhorar um processo de trabalho. O valor de todo sistema de medição se baseia em como os dados são utilizados (Müller, 2014).

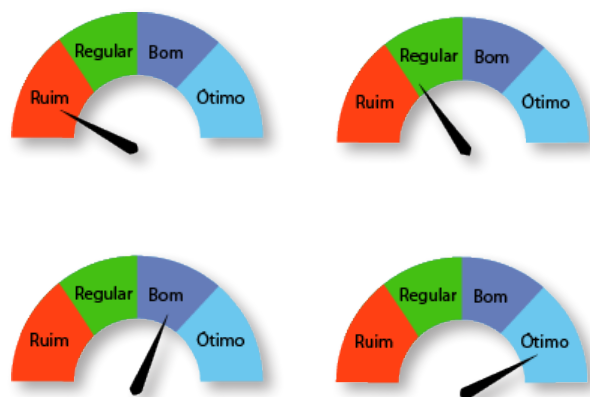
E quanto à nossa escalada, que indicador poderia ser utilizado para medir o alcance do objetivo *garantir a quantia necessária para a viagem*? Provavelmente algo relacionado à economia que precisaremos fazer. E que tal aferir o *cofrinho cheio*? O propósito desse indicador seria verificar constantemente o distanciamento entre os valores economizados e os necessários para a viagem, até que ambos fossem iguais.



De volta ao contexto organizacional, um dos indicadores estratégicos estabelecidos pelo Tribunal no Plano STJ 2020 foi *Atendimento à demanda*. O respectivo indicador se propõe a julgar quantidade maior de processos recursais e ações de conhecimento do que os distribuídos no ano.



Os indicadores **estratégicos** devem ser escolhidos com ênfase na estratégia (representada no mapa). Já os indicadores **setoriais**, aqueles que estão ligados à rotina da organização, devem estar alinhados à estratégia e ser tratados separadamente. Esses últimos não serão abandonados, apenas não constarão do BSC institucional. Devem ser monitorados no âmbito de cada unidade responsável e entendido o seu impacto na estratégia global. Estudaremos esse alinhamento com maior detalhe no Módulo IV.







## Para resumir...

Então, a escolha dos indicadores estratégicos deve atender a dois grandes propósitos no processo de gestão da estratégia:

- ✓ **motivar a organização:** os indicadores funcionam como ferramentas que conduzem as pessoas ao comportamento desejado, dando aos indivíduos o direcionamento que precisam para contribuir para o alcance da estratégia da organização;
- ✓ **avaliar a estratégia e o aprendizado estratégico:** os gestores utilizam indicadores estratégicos para testar o progresso da organização em direção aos objetivos estratégicos. E, por fim, os indicadores estratégicos mostram a relação entre objetivos estratégicos e são um teste permanente da hipótese da estratégia\*.

\* CAIUBY, Rogério Gestão Estratégica para Resultados: A busca pela maior efetividade na utilização dos recursos públicos. São Paulo: Exterior Editora, 2011, pág. 97.

## 2. O Desafio das Metas

Agora que já sabemos o que queremos medir (objetivo estratégico) e como medir (indicadores), resta uma última pergunta:

### Como definir o quanto queremos atingir?

Bom, o quanto pretendemos atingir é o nosso sonho. E ele é a nossa meta.

Caldeira (2015) diz que uma **meta** quantifica a ambição do objetivo. Tem por função eliminar a subjetividade, reforçar o compromisso, identificar essa ambição, fomentar a melhoria contínua e promover a inovação.



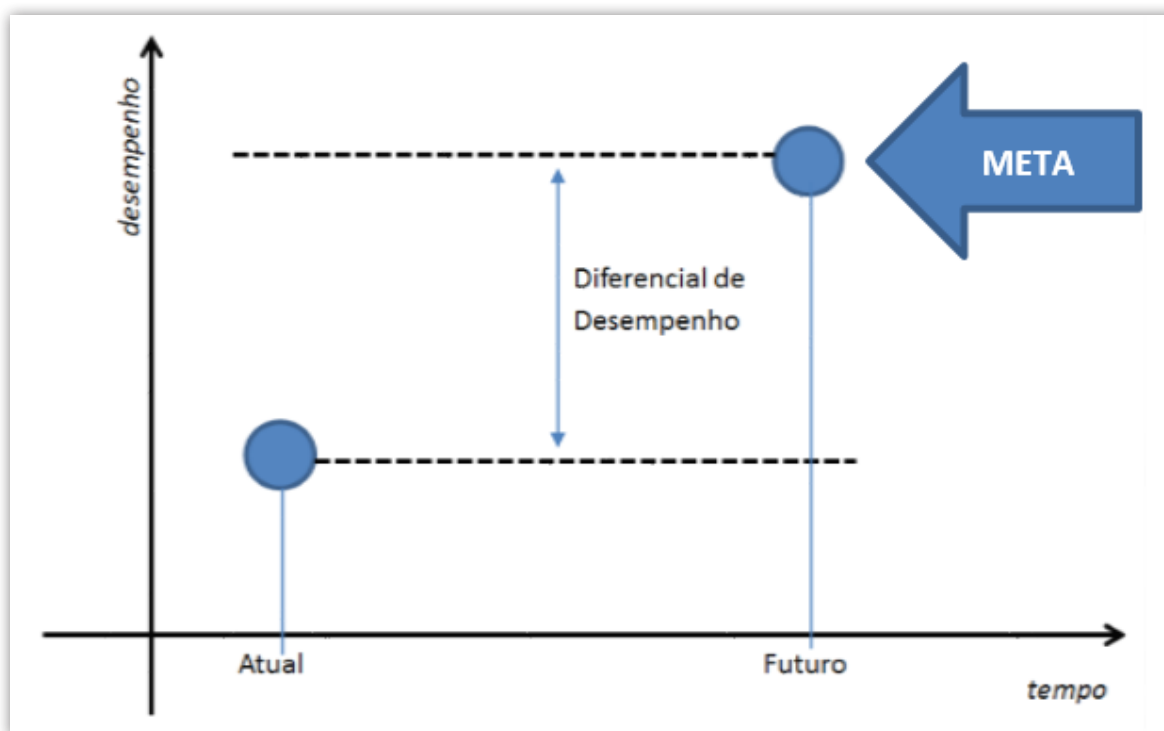
Para Caiuby (2011), as metas representam o tamanho do esforço que a organização

precisa empenhar para ter sucesso na execução de sua estratégia futura. Segundo o autor, o estabelecimento de metas é importante porque determina e comunica a velocidade de implementação da estratégia que a organização deseja empreender para alcançar a sua visão de futuro.

Neste curso, adotaremos a seguinte definição de meta:

**META** é a expectativa de desempenho desejado para um determinado indicador, em uma data no futuro.

Podemos dizer, então, que o processo de definição de metas permite identificar o *gap* ou o diferencial entre o desempenho atual (denominado linha de base - LB) e aquele que se quer alcançar no futuro (meta), conforme demonstrado na figura a seguir:



Enfim, para o modelo BSC, as metas de longo prazo definem o desempenho esperado por um indicador estratégico no mesmo horizonte de tempo da estratégia institucional.



Há diversas formas de estabelecer metas, cada uma com suas vantagens e desvantagens. Por exemplo, em algumas situações, é importante partir de um levantamento da série histórica interna de dados sobre o que se quer medir para projetar as melhorias incrementais. Em outros momentos, referências externas, normalmente de organizações de mesmo ramo, são utilizadas como comparativo para o estabelecimento de metas, tomando por base a melhor prática. Como não há uma ciência exata no que tange ao assunto, o ideal é analisar o contexto específico de cada indicador, definindo metas de forma individualizada.

Uma abordagem sobre o tema preconiza que as organizações devem definir primeiro as metas de longo prazo, depois as metas intermediárias e, por fim, as metas de curto prazo, prática que tende a facilitar a visualização dos resultados, a continuidade e a definição de prioridades.

Como já comentamos no módulo anterior, há peculiaridades distintas entre o setor privado, que visa ao lucro, e o setor público, que foca na sociedade. No que concerne às metas, essas peculiaridades também fazem a diferença.

Caiuby (2011) sugere que as organizações observem alguns critérios para o estabelecimento de metas plurianuais:

- ✓ as metas devem ser mensuráveis e quantificáveis;
- ✓ devem estar associadas ao tempo (limitadas a um prazo);
- ✓ devem se coordenar e alinhar com outras entidades e instituições relacionadas;
- ✓ devem ser pactuadas e compartilhadas entre a alta administração e as áreas-chave,

pois são de longo prazo e, portanto, é preciso garantir continuidade entre as diferentes gestões.

Na prática, as metas devem responder a perguntas como as seguintes:

- ✓ **o quê;**
- ✓ **para quê;**
- ✓ **para quando** queremos o resultado pretendido.

Quando são claras, as metas facilitam a visualização dos caminhos escolhidos, contribuem para orientar as atividades que estão sendo desenvolvidas e servem como instrumento para avaliar o que foi previsto e o que foi realizado.

**Importante salientar que toda meta deve ser específica, mensurável, relevante, temporal e desafiadora, porém exequível.**

Lembra quando falamos da importância de acompanhar a mensuração do indicador para gerar ações corretivas? Esse monitoramento também é relevante para que se avalie a necessidade de revisão da meta, já que muitas são as dificuldades para o seu alcance. Entre elas, ainda com foco nas instituições públicas, vale citar:

- ✓ interesses diferentes com mudança de gestão;
- ✓ restrição orçamentária;
- ✓ interesses políticos;
- ✓ falta de comprometimento da alta administração com as metas.



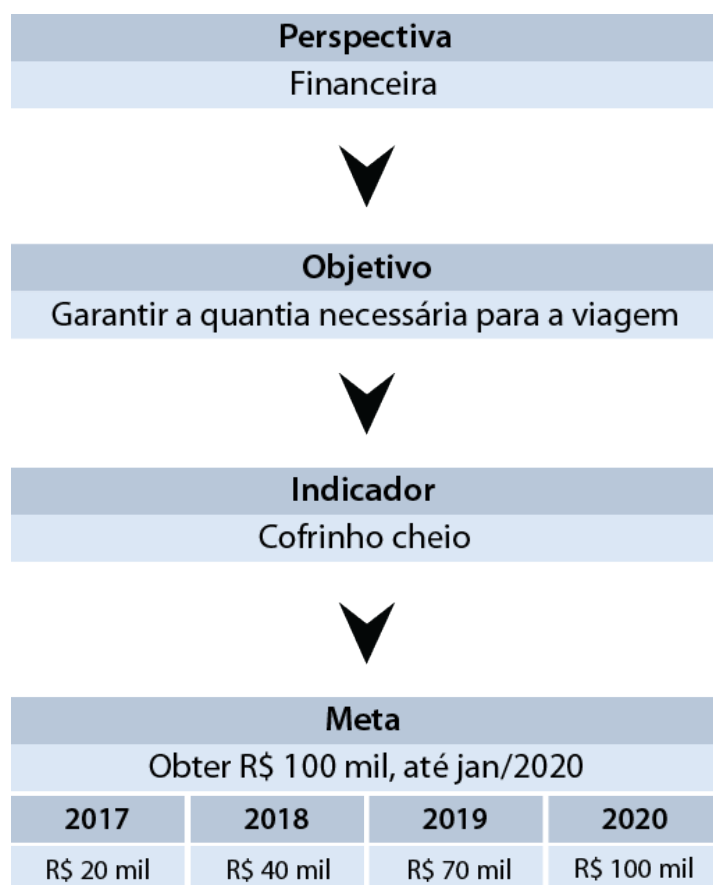
### **Para descontrair...**

[Este vídeo](#) mostra de forma divertida que, apesar das dificuldades, não devemos desistir da nossa meta. Divirta-se!

E lá vamos nós de volta para a nossa aventura ao Nepal! Sim, definimos que o indicador seria *cofrinho cheio*. Mas o quão cheio esse cofrinho precisará estar, e até quando?



A resposta a essas perguntas será a nossa meta. Se, após todos os estudos realizados previamente, identificamos que são necessários R\$ 100 mil para uma escalada ao Everest, essa será a nossa meta. O prazo? A intenção é realizar a escalada em maio de 2020, melhor época para a subida. Assim, o dinheiro precisará estar disponível logo no início do ano, já que é necessário chegar ao local pelo menos uns três meses antes do dia D. A partir daí, fazemos o desdobramento dessa meta para saber quanto precisamos alcançar a médio e curto prazos. Veja:



No caso do STJ, toda a definição de indicadores e metas é registrada nas matrizes de controle.



### Saiba Mais!



Conheça em detalhes os indicadores estratégicos e metas do STJ acessando as matrizes na intranet:

[Mais links/Gestão Estratégica/Planejamento Estratégico/Indicadores Estratégicos](#)

## 3. Proposição e Priorização de Iniciativas

Bom, a estratégia está desenhada. Agora é preciso assegurar a sua plena execução, definindo iniciativas concretas que permitam ajustar **processos de trabalho\*** e criar valor para a organização, garantindo os desempenhos esperados.

Chegamos então ao próximo passo para construção de um BSC: a **proposição de iniciativas**, com a finalidade de minimizar as diferenças entre a situação atual e a esperada, o *gap*, do qual falamos anteriormente.

Uma iniciativa pode ser uma ação, um projeto ou programa, mas o tipo mais comum de iniciativa vinculada ao *Balanced Scorecard* é o **projeto**.



Definir e gerenciar um projeto que apoie a execução da estratégia é o grande desafio das organizações.

### Vamos entender então o que é um projeto?

O PMBok (2013), guia de referência mundial no tema, define projeto como sendo um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único.

Já a Associação Brasileira de Gerenciamento de Projetos (ABGP) detalha um pouco mais o conceito e afirma que projeto é uma conjunção de esforços em que recursos humanos,

\* Conjunto de atividades inter-relacionadas que transforma insumos (entradas) em produtos/serviços (saídas).

materiais e financeiros são organizados de forma inovadora para realizar um tipo único de trabalho, de acordo com as especificações previamente definidas, com limitações de custo e de tempo, seguindo um ciclo de vida padrão e tendo em vista a obtenção de uma mudança benéfica para a organização, definida por objetivos quantitativos e qualitativos.

No STJ e no contexto deste curso, podemos entender que:

**PROJETO** é um esforço temporário, com início e fim definidos, cujo objetivo é criar produtos, serviços ou resultados exclusivos, por meio de atividades planejadas, executadas e controladas, utilizando recursos humanos, materiais e financeiros específicos.

Os projetos são planejados, executados, controlados e monitorados por pessoas e restringidos por limitações de prazo e recursos. Quando bem-sucedidos, eles contribuem para o alcance dos objetivos ao longo do tempo. O conjunto dos projetos estratégicos é denominado *portfólio* ou carteira de projetos.

Você nunca sabe que resultados virão da sua ação. Mas se você não fizer nada, não existirão resultados.

Mahatma Gandhi

“ PENSADOR



Se, na preparação da viagem, for detectado, por exemplo, que estamos longe do alcance da meta anual de poupança, mesmo tendo conseguido a promoção no trabalho, podemos implementar um **projeto paralelo** com o objetivo de obter mais recursos financeiros, como, por exemplo, dar aulas particulares à noite. Faz sentido para você?



No STJ, os projetos estratégicos são acompanhados pelo Escritório Corporativo de Projetos - ECP, responsável pela elaboração e implementação da Metodologia de Gestão de Projetos do STJ – MGSTJ. Referida metodologia define o processo de trabalho para concretização das ideias inovadoras, as responsabilidades dos envolvidos, os modelos de documentos que são utilizados do início ao encerramento dos projetos, bem como as ferramentas tecnológicas de suporte. Ela é utilizada para todos os projetos vinculados ao plano estratégico. Entretanto, é indicada também para as iniciativas setoriais.

### Saiba Mais!



Conheça o portfolio de projetos estratégicos do STJ acessando a intranet:

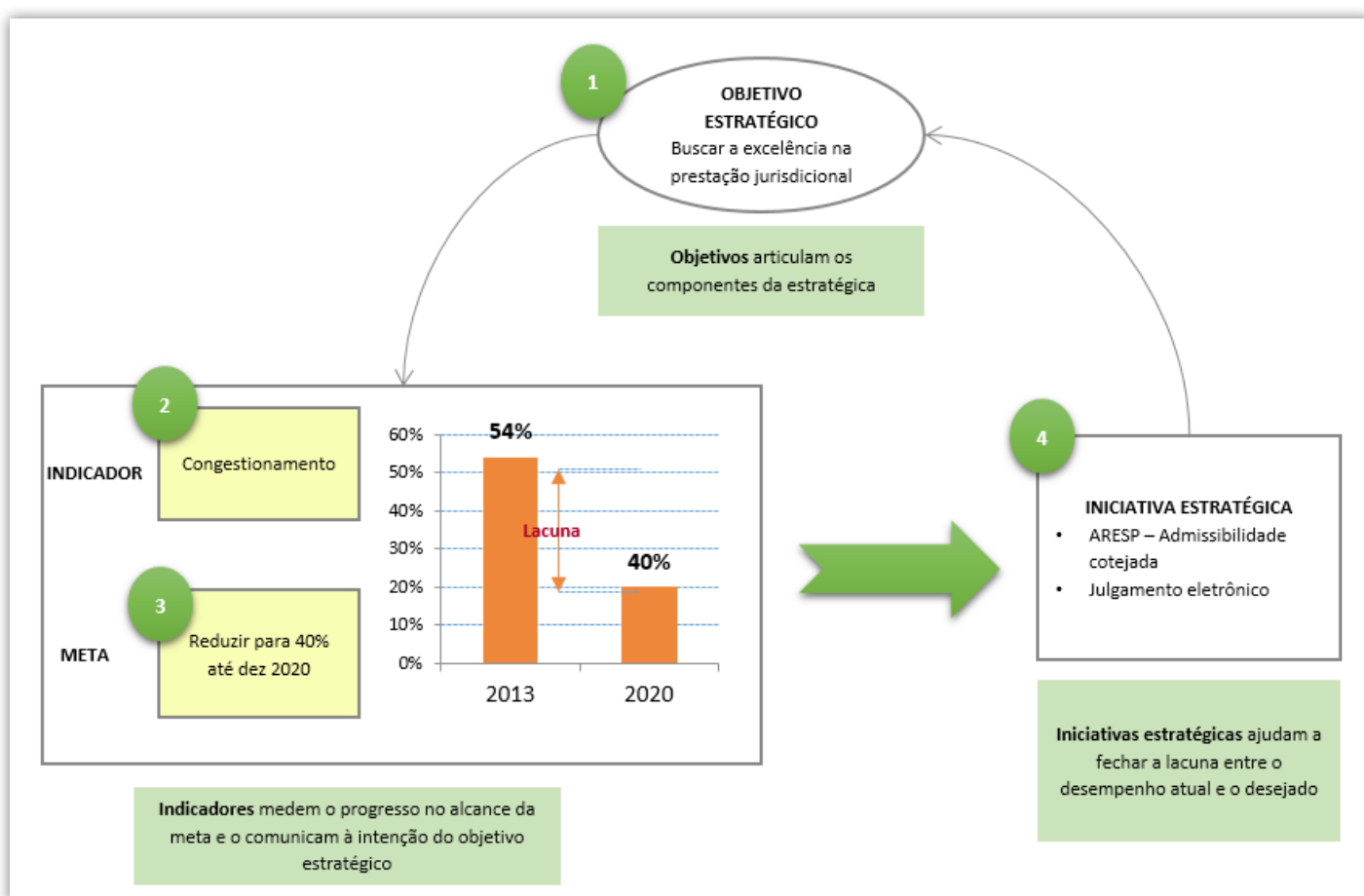
[Mais links/Gestão Estratégica/Planejamento Estratégico/Escritório Corporativo de Projetos](#)

Nas organizações, normalmente, há uma gama de projetos em andamento ou a iniciar. No *portfólio* estratégico, entretanto, devem constar apenas os prioritários, aqueles que viabilizam diretamente o alcance dos objetivos estratégicos. Segundo a metodologia do BSC, para um gerenciamento eficaz, devem ser priorizados até vinte projetos estratégicos, distribuídos no horizonte de tempo do planejamento da organização. Não obstante, há que se considerar a quantidade de entregas dos projetos, equipe, custos, prazos. Todos esses fatores vão influenciar na quantidade de projetos estratégicos passíveis de um bom gerenciamento pela organização. Cabe comentar que a MGSTJ prevê a utilização de uma planilha com critérios de seleção de projetos.

Agora que já conhecemos os conceitos do BSC, podemos concluir que:

Objetivos, indicadores, metas e projetos trabalham em conjunto para alcançar o destino estratégico da organização: sua **visão de futuro**.

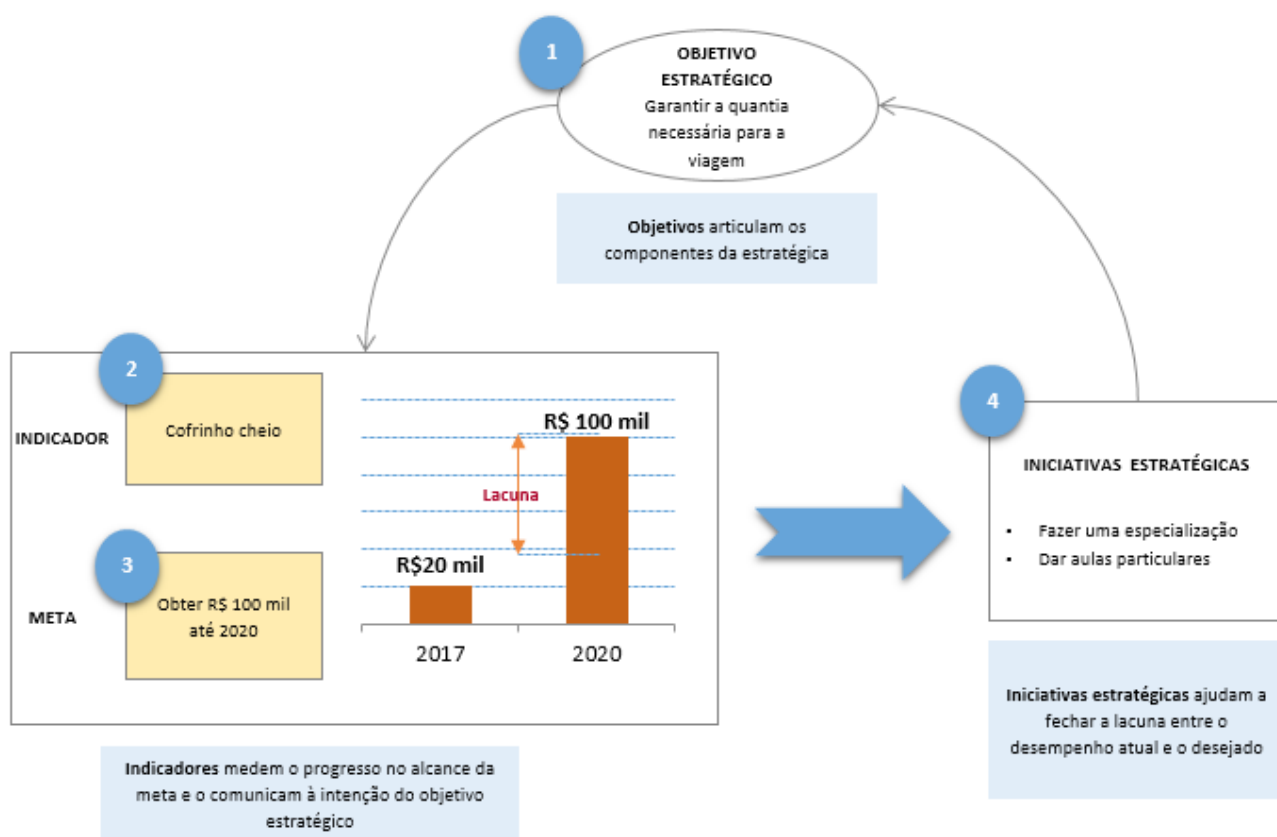
Enquanto os objetivos articulam os componentes da estratégia, os indicadores e metas acompanham o progresso em relação ao seu alcance, além de comunicar qual é a dimensão da mudança. As iniciativas surgem para viabilizar os resultados pretendidos. Para melhor ilustrar esse ciclo, observe o exemplo a seguir, com relação ao objetivo *buscar excelência na prestação jurisdicional*.



Note que, no exemplo acima, o objetivo estratégico (1) *buscar a excelência na prestação jurisdicional* é medido pelo indicador (2) *congestionamento*, que apresentou uma lacuna de 14% entre o desempenho atual e a meta (3). Assim, propuseram-se algumas iniciativas estratégicas (4), *ARESP – Admissibilidade cotejada e Julgamento Eletrônico*, a fim de reduzir a taxa de congestionamento e contribuir para o alcance do objetivo proposto.

Será que a mesma ideia se aplica ao planejamento pessoal, aquele da escalada ao Everest?

Claro que sim. Veja essa relação com maior detalhe na figura a seguir:





E então, caro aluno, ficou nítida para você essa relação de causa e efeito entre os componentes do BSC? Se permanecer alguma dúvida, utilize o fórum [Dúvidas de conteúdo? Fale com a Tutora](#) e apresente-a para elucidarmos no grupo.



### Saiba Mais!

Para aprofundar seus conhecimentos e conhecer mais sobre a gestão de projetos no tribunal, consulte o guia [Metodologia de Gestão de Projetos do STJ \(MGSTJ\)](#).

## 4. Princípios da Organização Orientada à Estratégia

Kaplan e Norton (2000) relatam que uma pesquisa realizada com gestores de *portfólio* mostrou que **a capacidade de executar a estratégia é mais importante do que a qualidade da estratégia em si**. Segundo os autores, a maioria dos casos de fracasso estudados não está vinculada à má-estratégia, mas à sua má-execução.

Nas entrevistas realizadas com os executivos das organizações bem-sucedidas, eles constataram dois importantes aspectos: alinhamento e foco, os quais eram tratados por todos com a adoção, na prática, de cinco princípios comuns, os quais foram denominados **princípios da organização orientada à estratégia**.



Essas etapas estão intimamente relacionadas e acontecem de forma integrada, mas, para fins didáticos, serão apresentadas separadamente.

### **Traduzir a estratégia**

Esse princípio consiste em fazer com que a estratégia seja traduzida ou representada em termos operacionais, para facilitar o seu entendimento por todos os colaboradores.

Nos moldes do BSC, essa tradução é feita normalmente por meio do **mapa estratégico**, que contém a visão, missão, objetivos, indicadores e metas organizacionais. Quando a estratégia consegue ser descrita de forma clara, coerente e com imaginação, aumentam as probabilidades de sucesso na sua implementação.

Não podemos implementar a estratégia se não conseguimos compreendê-la. Esse é o ponto de partida.

### **Alinhar a organização**

A partir do momento em que se conhece a estratégia, é necessário que todas as unidades tenham o mesmo foco, criando sinergia. Esse direcionamento permite o desdobramento dos objetivos e metas comuns em objetivos e metas setoriais, além de contribuir para a criação da consciência estratégica nos seus gestores.



O desafio maior desse princípio é integrar todos os planos organizacionais, desde as áreas de negócio, passando pelas funcionais, até chegar aos planos individuais de desempenho. A intenção é possibilitar que todos caminhem em direção a objetivos comuns e garantir que o todo exceda a soma das partes.

No STJ esse princípio é atendido pelo projeto *Alinhamento STJ 2020*, tema principal do nosso próximo módulo.

## **Transformar a estratégia em tarefa de todos**

Possuir o mapa não é suficiente para tornar a estratégia conhecida, é necessário transformá-la em tarefa de todos por meio de um processo concreto e eficiente de comunicação. Sozinhos, os executivos ou a alta administração não conseguem implementar a estratégia, é fundamental a contribuição ativa de todos na organização. E isso só é possível com comunicação.



A comunicação precisa perpassar por todas as fases de elaboração da estratégia. Para tanto, é preciso inovar e, com criatividade, montar um plano de comunicação para que os colaboradores se sintam parte do processo e, de fato, se envolvam com a sua implementação. Devem ser considerados o objetivo e o conteúdo da mensagem, o público a ser comunicado, o meio a ser utilizado, o momento em que deve ocorrer e o *feedback* adequado.

Organizações bem-sucedidas costumam vincular incentivos ao desempenho de suas equipes, implementando sistemas de recompensa baseados nos *scorecards*, abordagem que enfatiza a importância do trabalho em equipe na execução da estratégia. Essa prática tende a aumentar o interesse dos funcionários por todos os componentes da estratégia e reforçam a demanda por conhecimentos e informações sobre os indicadores do *scorecard*, resultando em maior motivação das pessoas para o alcance dos resultados pretendidos.

O Plano de Comunicação da estratégia do STJ é elaborado e executado em parceria com a Secretaria de Comunicação Social.

## **Converter a estratégia em processo contínuo**

A maior parte das organizações desenvolve o seu processo gerencial em torno do orçamento e do plano operacional. Kaplan e Norton (2000) explicam que não há nada de errado nessa abordagem em si, mas afirmam que o gerenciamento não pode se resumir a isso. Nas pesquisas realizadas por eles, verificou-se que 85% das equipes gerenciais passam menos de uma hora por mês discutindo a estratégia, o que gera insucesso.

Já as organizações focalizadas na estratégia assumem um foco diferenciado, integrando

o gerenciamento tático e operacional à gestão estratégica, em um processo único e ininterrupto. Uma das ações nesse sentido é separar o orçamento estratégico do orçamento operacional, o que implica a priorização das iniciativas estratégicas, aquelas que impactam diretamente no cumprimento dos objetivos descritos no mapa.

Outro aspecto fundamental é a realização de reuniões periódicas para discutir as hipóteses estratégicas desenhadas. À medida que se implementa o *scorecard*, e os sistemas de *feedback* reportam o progresso, as organizações têm condições de testar as hipóteses da estratégia e tomar decisões adequadas, validando algumas iniciativas, refinando outras e adotando novas, a fim de garantir a melhoria do desempenho e a qualidade dos serviços e produtos oferecidos.

No BSC, a reunião periódica da alta administração com a finalidade de viabilizar o acompanhamento da execução do planejamento estratégico institucional, identificar eventuais necessidades de realinhamento dos indicadores e projetos, bem como antecipar estratégias de atuação para o alcance dos objetivos é normalmente denominada **Reunião de Análise Estratégica – RAE**.



### Saiba Mais!

Muitos são os aspectos que precisamos conhecer para conduzir reuniões de forma produtiva. [Leia este artigo](#) e verifique se você está no caminho certo.

Alguns estudos sobre organizações que utilizam com sucesso o BSC demonstram que a periodicidade ideal das RAEs é de no máximo **quatro meses**. Essa também foi a orientação do Conselho Nacional de Justiça – CNJ para os órgãos do Poder Judiciário, por meio da [Resolução CNJ n. 198/2014](#).

**E no STJ, como funciona?**

No STJ, as RAEs são realizadas trimestralmente com a participação de pelo menos um representante da alta administração, secretários e demais gestores estratégicos e suas atas são divulgadas na intranet.

As deliberações nas RAEs definem se a organização deve permanecer em sua trajetória rumo ao desempenho desejado no longo prazo ou se a ocorrência de novas ideias, informações, ameaças e oportunidades exigem desvios no curso planejado inicialmente. Por muito tempo, essa avaliação era feita apenas ao final do ano, e aí já era tarde para a correção de rumos.

Setorialmente, o gestor e os colaboradores devem promover reuniões táticas para analisar a contribuição que a unidade tem prestado à estratégia. Esse processo de governança enfatiza o aprendizado, a solução de problemas em equipe e a orientação em reuniões de avaliação eficazes e prévias às RAEs.



### Saiba Mais!

Veja o que tem sido discutido no STJ. Acesse as atas das RAEs na intranet: [Mais links/Gestão Estratégica/Planejamento Estratégico/Reuniões de Análise Estratégica](#).

## Mobilizar a mudança

A criação de uma organização alinhada e orientada para a estratégia exige comprometimento e liderança ativa e constante. Sem ela, não há garantia de êxito na obtenção dos resultados almejados. Por isso, é importante buscar a mudança de atitude das pessoas por meio da liderança da alta administração. É ela que deve manter o uso do BSC nas discussões com os gestores, associando planejamento e orçamento nas decisões estratégicas e reforçando seu uso como papel central no sistema de gestão.

**Inteligência é  
a capacidade  
de se adaptar à  
mudança.**

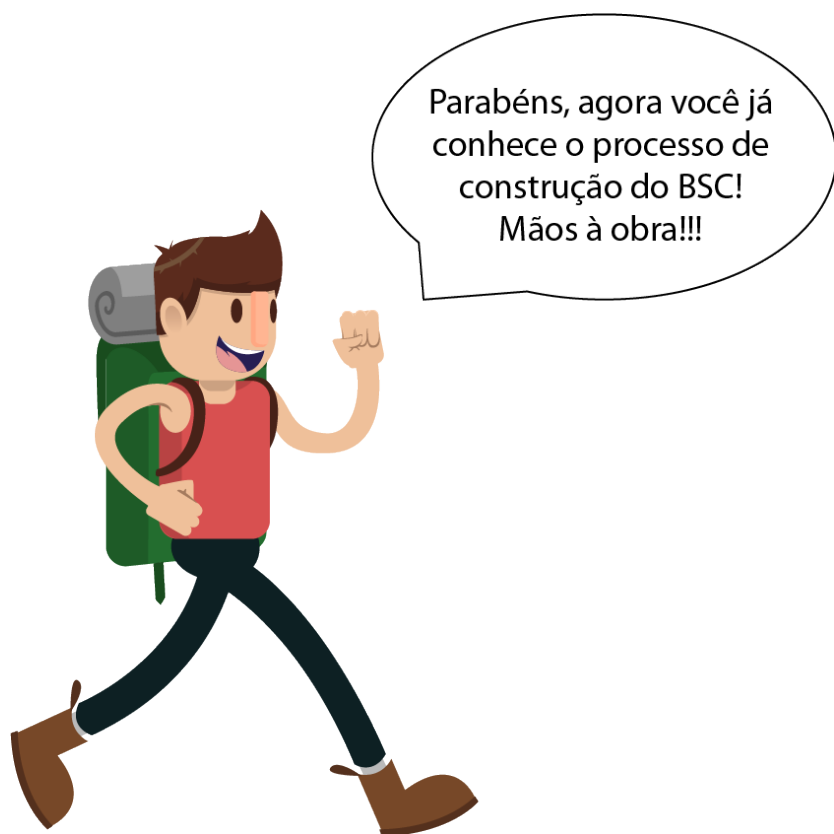
Stephen Hawking

 PENSADOR

A estratégia exige mudanças em praticamente todas as partes da organização. A estratégia demanda trabalho em equipe para a coordenação das mudanças. E a implementação da estratégia requer atenção e foco contínuos nas iniciativas e na execução das mudanças, em constante cotejo com os resultados almejados. Se as pessoas no topo não atuarem como líderes vibrantes do processo, as mudanças não ocorrerão e a estratégia não será implementada, perdendo-se a oportunidade de desempenho extraordinário (Kaplan e Norton, 2000).

Cabe à Assessoria de Modernização e Gestão Estratégica – AMG manter a alta administração do STJ informada sobre o desempenho institucional, fornecendo os insumos necessários à tomada de decisões administrativas.

## 5. Resumo do Módulo III



No Módulo III, vimos o que são e como definir os indicadores de desempenho estratégicos. Verificamos que, com base neles, podemos traçar metas e melhorar a *performance* da nossa organização.

Nesse contexto, entendemos a importância do mapeamento e priorização das iniciativas para o alcance dos resultados estratégicos almejados.

Finalmente, verificamos que uma organização orientada para a estratégia deve atender a cinco

princípios básicos, traduzindo a estratégia em ação, comunicando as diretrizes, mobilizando as pessoas, monitorando os indicadores e alinhando as unidades, para facilitar o processo de tomada de decisões administrativas pela alta cúpula.





# Conquistando Resultados com o BSC

## *Módulo IV - Alinhamento*

### Sumário

Introdução ao Módulo IV .....	2
1. Alinhamento Estratégico.....	2
2. Radar da Estratégia .....	8
3. Painel de Contribuição .....	10
4. Plano de Ação .....	16
5. Relatório de Desempenho.....	17
6. Reunião de Análise Tática.....	18
7. Informativo de Desempenho .....	20
8. Considerações Finais.....	21

## Introdução ao Módulo IV

Chegamos ao último módulo do curso, que está voltado ao entendimento das etapas de desdobramento do planejamento estratégico em setorial, processo denominado **alinhamento estratégico**. Você irá entender por que trabalho em equipe e comprometimento são fundamentais para o sucesso.



Ainda, vai conhecer o radar da estratégia, ferramenta utilizada no STJ para o alinhamento. Ao final dos estudos, você estará apto a elaborar um planejamento setorial alinhado à estratégia institucional com base na metodologia de desdobramento adotada pelo STJ. Bom trabalho!

## 1. Alinhamento Estratégico

Sabendo aonde a organização pretende chegar, o que precisa ser feito, como medir o desempenho e como implantar iniciativas para corrigir o curso, precisamos direcionar todos os esforços para o alcance desse **objetivo comum**.

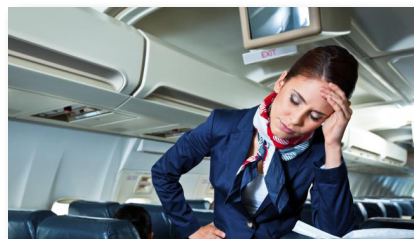




Imaginemos a seguinte situação: durante nossa tão sonhada viagem ao Nepal, escolhemos uma empresa aérea que tem como visão de futuro ser a *companhia preferida dos passageiros*. Essa empresa possui comissários extremamente treinados e educados.

Contudo, a equipe que serve bebidas não interage com a que serve o jantar. Dessa forma, cada uma escolhe o melhor horário ou procedimento para prover os passageiros. Já imaginou como isso seria? Os carrinhos poderiam até mesmo se colidir num corredor tão estreito e sujar os passageiros com bebida ou comida.

Por outro lado, se os mesmos comissários treinados e educados interagissem entre si para definir a melhor forma de servir o jantar aos passageiros, a missão seria mais facilmente alcançada, concorda? A harmonia das equipes geraria um melhor resultado e, para isso, seria necessária a coordenação do chefe de cabine.



No Tribunal também aplicamos a mesma ideia: não basta a instituição ser composta por unidades de excelência, é necessário que elas estejam **alinhadas** à estratégia institucional, e entre si, para que os resultados sejam alcançados. Quando as unidades desenvolvem atividades conflitantes, envolvendo recursos compartilhados e clientes comuns ou, ainda, quando perdem oportunidades de desempenho melhores por não conseguirem coordenar suas ações com eficiência, o resultado tende a ficar muito aquém do que poderia ser alcançado se trabalhassem juntas, por um objetivo comum.

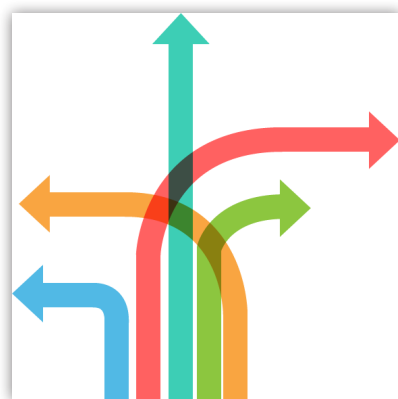


Agora, a pergunta que não quer calar: e como fazer esse tal **alinhamento**?

Vamos começar pelo entendimento do conceito:

**ALINHAMENTO** é o ato de desdobrar o planejamento estratégico do Tribunal em objetivos, indicadores e iniciativas setoriais, de modo que as unidades possam visualizar mais claramente sua contribuição para a estratégia institucional e atuar em sintonia com resultados desejados.

Segundo Kaplan e Norton (2006), o alinhamento da corporação com as unidades operacionais auxilia a equilibrar os desafios dos diversos setores, que passam a desenvolver melhor os seus recursos, sistemas e processos de trabalho, com inovação e sinergia, buscando novas fontes de criação de valor para a organização.



Esse desdobramento do planejamento estratégico nas unidades organizacionais, sejam elas de negócio sejam de apoio, exige que se trabalhe em equipe e com **visão sistêmica\***. Veja o que dizem os criadores do BSC (2006, p.17):

A maioria das organizações tenta gerar sinergia, mas de maneira fragmentada e não coordenada. Não vêem o alinhamento como processo de gestão. Quando ninguém é responsável pelo alinhamento de toda a organização, não raro se perdem oportunidades de criar valor por meio de sinergias.

Para criar sinergia, é preciso mais do que um conceito e uma estratégia. A proposta de valor da organização define a estratégia de criação de valor por meio do alinhamento, mas não mostra como alcançar esse resultado. Para ser executada, a estratégia de alinhamento precisa de um *processo de alinhamento* que, como o orçamento, deve ser parte do ciclo anual de gerenciamento. Sempre que há mudanças nos planos no nível corporativo ou das unidades de negócio, é provável que os executivos tenham de *re-alinhar* a organização com um novo diretor.

\* Compreensão do conjunto de ações que conduziram ao resultado final, partindo da análise das partes e da interação entre elas para o entendimento do todo.

Portanto, os mapas estratégicos e o BSC são mecanismos ideais para descrever a proposta de valor da organização e alinhar os seus recursos, gerando unicidade ao invés de permitir que cada unidade operacional opere de forma independente, com sua própria estrutura de governança e seus propósitos individuais.

Em duas pesquisas realizadas, Kaplan e Norton (2006, p. 136) identificaram que dois terços das áreas de gestão de pessoas e de tecnologia da informação não estavam alinhadas com as áreas de negócio e as estratégias da organização. Portanto, a correção desse desalinhamento e a realocação do foco das unidades de apoio são imprescindíveis para o sucesso da estratégia e para gerar valor para a organização.

Na prática, as unidades de apoio se empenham em alcançar a excelência operacional na prestação de serviços básicos, mas é importante que identifiquem os serviços críticos em que podem superar os padrões e contribuir para a diferenciação e para a estratégia das unidades de negócio a que prestam serviços. Percebe como essa mudança do foco é o ponto de partida para o alinhamento estratégico?

Depois de definir seus serviços principais, a unidade de apoio precisa desenvolver sua estratégia de prestação desses serviços, a qual, por sua vez, também deve ser traduzida a todo o seu pessoal, de forma que possam apresentar um desempenho que auxilie no cumprimento dos objetivos estratégicos institucionais.

Segundo os criadores do BSC (2006), tanto as **unidades de apoio** quanto as **unidades de negócio** possuem missão, clientes, serviços e colaboradores, mas há duas diferenças básicas: a razão de ser da unidade de apoio é ajudar as unidades de negócio a cumprirem a missão institucional; os clientes das unidades de apoio são quase sempre internos, ao contrário das unidades de negócio, em que o foco é no cumprimento das expectativas do cliente externo.



### Saiba Mais!

Conheça a cadeia de valor do STJ e perceba mais claramente essa relação entre unidades de apoio e unidades de negócio.

[Clique aqui.](#)

Há diversas formas de promover o alinhamento da estratégia. Conheça os mais utilizados:

### Programas Estruturantes

- ✓ Reforça a execução da estratégia central
- ✓ Detalha a transversalidade e coordenação das diversas áreas
- ✓ É o modelo mais simples de alinhamento

### Painel de Contribuição

- ✓ Derivação da estratégia principal
- ✓ Mantém as relações de causalidade do mapa estratégico associado
- ✓ Explicita as contribuições da unidade à estratégia
- ✓ Modelo mais simples do que o mapa estratégico

### Mapas Estratégicos

- ✓ Estratégia dentro da estratégia
- ✓ Relações de causa e efeito
- ✓ Detalha os requisitos de processos, pessoas, cultura e sistemas para a entrega dos objetivos estratégicos

Fonte: Symnetics (2015)

A mais conhecida delas talvez seja o desdobramento da estratégia por meio de mapas estratégicos para áreas finalísticas, áreas de negócio ou áreas de apoio da organização. Mas uma coisa é certa: o processo de desdobramento da estratégia, embora baseado nos princípios gerais, pode e deve ser ajustado à cultura e ao cenário de cada organização.

No STJ, adotamos o método de **desdobramento por meio de painéis de contribuição setoriais**. Compete à Assessoria de Modernização e Gestão Estratégica - AMG - coordenar a implantação do alinhamento estratégico, bem como manter a alta administração do Tribunal informada sobre o andamento dos trabalhos. Todas as unidades da estrutura do STJ podem participar desse processo.



A metodologia do alinhamento estratégico vigente no STJ utiliza os seguintes instrumentos:

- I – Radar da Estratégia;
- II – Painel de Contribuição;
- III – Painel de Contribuição;
- IV – Relatório de Desempenho Setorial;
- V – Reunião de Análise Tática;
- VI – Informativo de Desempenho.



**Vamos conhecer cada um deles?**



### **Saiba Mais!**

Conheça mais sobre o Alinhamento Estratégico no STJ.

Acesse a [página do projeto na intranet](#). Não deixe de ler o normativo que o regulamenta no âmbito do Tribunal.

## 2. Radar da Estratégia



Quem não se lembra da célebre conversa entre Alice e o Gato no filme *Alice no País das Maravilhas*? Quando Alice pergunta ao Gato que caminho tomar, mas diz que não sabe para aonde quer ir, ele tranquilamente responde que, sendo assim, qualquer caminho serve.

A moral da história é muito clara: se não tivermos objetivos na nossa vida, ela vai seguir qualquer rumo, aquele que o vento escolher. Porém, se soubermos exatamente aonde queremos chegar e trabalharmos para isso, com foco e determinação, tanto na vida pessoal quanto na profissional, nós seremos os autores da nossa própria história e o alcance dos resultados será muito mais efetivo.

E como saber se estamos no caminho certo? Os navegadores utilizam as bússolas para se orientarem. Aliás, a **bússola** é o mais tradicional instrumento de localização já utilizado. Sua criação data de 2000 a.C. e sua agulha magnética sempre aponta para o Polo Norte da Terra, motivo pelo qual ela é definida como um instrumento de orientação geográfica.





Outro importante instrumento de orientação é o **radar**, dispositivo que permite detectar a localização de objetos a longas distâncias, por meio de ondas eletromagnéticas. De maneira simples, pode-se dizer que a detecção das ondas refletidas e o cômputo do tempo entre transmissão e recepção permitem determinar a localização de um objeto, facilitando a adoção das medidas necessárias no caminho

a seguir. Esse equipamento começou a ser utilizado na década de 30, principalmente para fins militares.

Foi justamente pensando nisso, em facilitar a orientação das ações setoriais para a melhoria do desempenho, que o STJ adotou a ideia do **radar da estratégia**, que nada mais é do que:

A representação gráfica dos resultados agregados de todos os critérios utilizados no alinhamento da unidade.

O radar da estratégia foi fundamentado nos seguintes critérios:

I – **produtividade**: diz respeito à contribuição específica da unidade para a estratégia institucional, ou seja, aspectos diretamente relacionados ao negócio setorial;

II – **competências**: está voltado, preferencialmente, aos indicadores estratégicos desdobrados do objetivo *Aprimorar competências*;

III – **talentos**: refere-se, preferencialmente, aos indicadores estratégicos desdobrados do objetivo *Atrair e reter talentos*;

IV – **governança**: está vinculado, preferencialmente, aos indicadores estratégicos desdobrados do objetivo *Fortalecer a governança institucional*;

V – **orçamento**: está atrelado, preferencialmente, aos indicadores estratégicos desdobrados do objetivo *Assegurar e gerir o orçamento*.

O radar da estratégia obedece a método específico de mensuração, baseado em percentuais de cumprimento e ponderação.

**Importante:** o critério produtividade possui peso maior e também será o mais trabalhoso a ser desdobrado, já que diz respeito às atividades específicas de cada unidade. A maior parte dos demais critérios é padronizada para todas as áreas alinhadas.



Enfim, é com base nesses critérios que tem início a construção do painel de contribuição da unidade para a estratégia institucional.

### 3. Painel de Contribuição

Principal instrumento do alinhamento estratégico no STJ, o **painel de contribuição** pode ser definido como:

A compilação das principais contribuições da unidade para a estratégia institucional, desdobradas em objetivos, indicadores e metas setoriais.

O processo de alinhamento tem início justamente com a elaboração do painel, que segue os seguintes passos:

### 3.1 Estudo das atribuições da unidade

Para iniciarmos o alinhamento setorial com a estratégia da organização, precisamos saber o que fazemos e para que fazemos. Para isso, é necessário conhecer as competências e atribuições da unidade.

No STJ, analisamos inicialmente o *Manual de Organização da Secretaria do Tribunal*, que descreve as competências das unidades integrantes e as atribuições dos titulares de cargo em comissão e função comissionada do grupo de direção, com vistas a orientar gerentes e servidores para o desempenho de suas atividades.

Normativos relativos às competências e atribuições da unidade também são fontes de informações importantes nessa etapa do trabalho.

Saber exatamente o que fazemos e para quê fazemos é essencial para a qualidade do trabalho que executamos. Não podemos ser como nosso amigo da tirinha:



Fonte: <http://www.westinmorg.com.br/2011/04/resultado-do-sorteio-do-livro-cabana.html>



### Saiba Mais!

[Clique aqui e conheça o Manual de Organização da Secretaria do Tribunal](#)

## 3.2 Identificação dos objetivos estratégicos alvos da unidade



Lembra-se de quando, no Módulo II, após conhecer os conceitos de estratégia, você participou de um fórum no qual foram identificados os objetivos para os quais as rotinas da sua unidade colaboram? Naquele momento, estávamos cumprindo o segundo passo da metodologia: identificação dos objetivos estratégicos alvos da unidade.

Aquele exercício foi importante para identificar qual o escopo de contribuição da sua unidade para a consecução do plano estratégico do Tribunal e deixar claro onde devem ser concentrados os esforços.

Para ilustrar melhor esse processo, veja a seguir um exemplo de objetivo alvo da AMG:

Critério	Objetivo estratégico (alvo)
Produtividade	Fortalecer a governança institucional

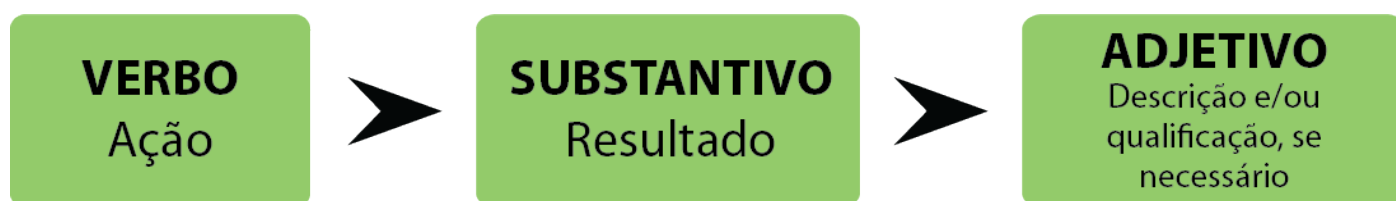
Ao estudar as atribuições da AMG no *Manual de Organização da Secretaria do Tribunal*, bem como a descrição dos objetivos estratégicos institucionais no Plano STJ 2020, a equipe da Assessoria identificou que, quanto ao critério de produtividade, o objetivo mais impactado diretamente pelas ações desenvolvidas na unidade é *fortalecer a governança institucional* e, portanto, ele se tornou alvo no seu painel de contribuição setorial. Fez sentido para você? Então, essa é a lógica do alinhamento.



### 3.3 Definição dos objetivos de contribuição

Nessa etapa, os objetivos estratégicos considerados alvo são desdobrados em **objetivos de contribuição** setoriais. Eles descrevem as principais colaborações que a unidade pode entregar para auxiliar no cumprimento dos objetivos estratégico alvos.

A descrição dos objetivos de contribuição deve seguir a mesma orientação dos objetivos estratégicos, tal qual aprendemos no Módulo II:



Cabe salientar que essas contribuições não são: processos de trabalho, uma atividade, um projeto, uma ferramenta ou um sistema.

Continuando com o mesmo raciocínio do exemplo usado anteriormente, observe o desdobramento do alvo em objetivos de contribuição na AMG:

Critério	Objetivo estratégico (alvo)	Objetivos de contribuição
Produtividade	Fortalecer a governança institucional	Fornecer informações que apoiem a tomada de decisão administrativa
		Coordenar a governança corporativa no STJ
		Comunicar iniciativas de governança às partes interessadas
		Promover a melhoria dos processos e práticas administrativas

Já imaginaram nossa atividade ao final do módulo, não é?!

### 3.4 Criação de indicadores setoriais

Como estudamos anteriormente, o alcance de um objetivo precisa ser mensurado de alguma forma. É para isso que existem os indicadores. Nessa etapa, eles serão elaborados para medir o cumprimento dos objetivos de contribuição.

Para auxiliar na definição desses indicadores, utilize o guia metodológico [Construindo e Gerenciando Indicadores](#).



**Lembre-se de atribuir metas desafiadoras aos seus indicadores setoriais!**

Voltando ao cenário da AMG, seguem alguns indicadores setoriais para exemplificar essa etapa do processo de alinhamento:

Critério	Objetivo estratégico (alvo)	Objetivos de contribuição	Indicadores setoriais
Produtividade	Fortalecer a governança institucional	Fornecer informações que apoiem a tomada de decisão administrativa	Boletins estatísticos judiciais emitidos no prazo
			Selo <i>Justiça em Números</i>
		Coordenar a governança corporativa no STJ	Conhecimento da estratégia
			Efetividade no tratamento dos riscos das iniciativas estratégicas - ETR
		Comunicar iniciativas de governança às partes interessadas	Divulgação da estratégia STJ 2020
		Promover a melhoria dos processos e práticas administrativas	Mapeamento de macroprocessos

Pronto, definidos todos os indicadores para cada um dos cinco critérios do radar da estratégia, está finalizado o painel de contribuição setorial. Agora vem a parte mais importante: executá-lo e monitorá-lo.



### Saiba Mais!

[Clique aqui](#) e conheça os painéis de contribuição das unidades que já se encontram alinhadas ao Plano STJ 2020.

## 4. Plano de Ação

Você sabe como atingir as metas propostas para os indicadores setoriais? É aqui que entra o famoso **plano de ação**.

O **PLANO DE AÇÃO** lista as iniciativas a serem realizadas pela unidade visando ao alcance das metas estabelecidas para os indicadores setoriais no painel de contribuição.

No STJ, a unidade em processo de alinhamento, com apoio técnico da AMG, deve elaborar o plano de ação utilizando formulário disponível na página da gestão estratégica na intranet.

Ao colocá-lo em prática, é recomendável que a unidade alinhada atualize periodicamente o *status* de implementação das iniciativas descritas no plano, informando sobre dificuldades, riscos, atrasos e outras informações relevantes que tenham impactado no seu cumprimento.

Trata-se de uma das etapas mais importantes do alinhamento, pois o plano de ação é o instrumento que irá possibilitar o cumprimento das metas.



Se você não quer ficar correndo de um lado para outro, feito barata tonta, sem saber o que fazer e muito menos o que priorizar em meio a tantas tarefas e atividades, parabéns, você acaba de descobrir a importância de utilizar o **plano de ação**.

Benefícios do uso de **plano de ação**:

- ✓ colocar em prática os objetivos e metas estabelecidos;
- ✓ promover praticidade e organização no processo de tomada de decisão;
- ✓ trazer objetividade e clareza para a execução das atividades;
- ✓ gerar economia de tempo e recursos;
- ✓ criar cultura organizacional de colaboração;
- ✓ gerar sinergia nas equipes.

Lembre-se: não basta planejar as ações, é preciso um monitoramento contínuo da sua execução para que se alcance o sucesso desejado.

## 5. Relatório de Desempenho

Periodicamente, compete à unidade alinhada realizar o monitoramento e a mensuração dos indicadores setoriais. Os resultados podem ser registrados em planilhas de acompanhamento ou em sistema informatizado de gestão estratégica. Depois, o desempenho deve ser apresentado em relatórios.



No Tribunal da Cidadania, esse monitoramento é realizado trimestralmente e os resultados apresentados no **Relatório de Desempenho Setorial – RDS**.

O **RDS** é um relatório que contém dados referentes ao radar da estratégia, aos resultados dos indicadores setoriais e à situação de implementação das iniciativas, com as devidas análises críticas.

A unidade alinhada deve elaborar o RDS no prazo máximo de 10 dias úteis após o término de cada trimestre avaliado, utilizando modelo disponível na intranet, e registrá-lo em processo administrativo específico.

Tais relatórios setoriais devem subsidiar reuniões na unidade para tomada de decisões administrativas, da mesma forma como é feito com os relatórios institucionais.

Após cada ciclo trimestral, os RDSs são publicados na intranet.



### Saiba Mais!

[Veja aqui](#) um exemplo de RDS de uma unidade alinhada ao Plano STJ 2020.

## 6. Reunião de Análise Tática

Conhecidos os resultados do trimestre, é hora de analisar e decidir os rumos da unidade. Essas questões são avaliadas na **Reunião de Análise Tática – RAT**.



A **RAT** é uma reunião com a finalidade de viabilizar o acompanhamento da execução do planejamento setorial, identificar eventuais necessidades de realinhamento dos indicadores e das iniciativas setoriais, bem como antecipar estratégias de atuação para o alcance dos objetivos setoriais.

## Como funciona esse processo no STJ?

A unidade alinhada deve realizar uma RAT em até 5 dias úteis após a publicação do RDS, com participação dos colaboradores indicados pelo seu titular.

O RDS é analisado e, quando necessário, são propostas ações corretivas para melhoria dos indicadores que não possuem desempenho satisfatório, bem como para as dificuldades relacionadas à execução do plano de ação setorial. Nesse momento, podem surgir novas ações a serem implementadas e até mesmo novos projetos que podem ser desenvolvidos setorialmente, de acordo com a Metodologia de Gestão de Projetos do STJ – MGSTJ. Você se lembra dela? Se não, volte ao Módulo III e relembre.



Compete à unidade alinhada elaborar a ata da RAT, conforme formulário disponível no sistema de gestão de processos administrativos, indicando, quando necessário, os itens que devem ser levados ao conhecimento da alta administração para tomada de decisão na Reunião de Análise Estratégica - RAE.

Após cada ciclo trimestral, as atas das RATs são publicadas na intranet e uma notícia é solicitada à Secretaria de Comunicação Social, para divulgação dos resultados.

## 7. Informativo de Desempenho

A divulgação é essencial e deve estar presente em todas as etapas de elaboração e monitoramento do alinhamento: desde a criação do painel até os resultados apurados e as ações corretivas adotadas para aprimorá-los.

Dessa forma, após finalizado, o painel de contribuição deve ser divulgado a todos os colaboradores da unidade, afinal, todos precisam saber o que será medido e qual a sua contribuição para a estratégia da organização. Para tanto, podem ser utilizadas diversas mídias impressas ou eletrônicas: cartazes, *e-mails*, boletins internos etc. Assim, o Painel de Contribuição da unidade torna-se orientador de todos em prol da estratégia da organização.



Num segundo momento, é preciso divulgar o desempenho do painel, apurado periodicamente. Com essa finalidade, o STJ utiliza o **informativo de desempenho**.

**O INFORMATIVO DE DESEMPENHO**  
é o instrumento utilizado pelo titular da unidade alinhada para levar os resultados registrados no RDS e decisões tomadas na RAT ao conhecimento de todos os seus colaboradores.

A unidade alinhada deve divulgar o Informativo de Desempenho em até 5 dias úteis após a realização da RAT, a cada período trimestral, registrando-o em processo administrativo específico.

Sugere-se parceria com o setor de Comunicação Social da organização para as atividades de divulgação.

## 8. Considerações Finais

A estratégia de uma organização demonstra como ela pretende gerar valor. Algumas constroem a sua estratégia visando aos objetivos financeiros, outras sob o ponto de vista da sociedade. Pode-se elaborar até mesmo a estratégia individual para cada um dos colaboradores! Lembra-se do exemplo do escalador do Everest, que possuía meta pessoal desafiadora? Contudo, independentemente do foco da organização, é necessário definir um modelo global de estratégia que possa organizar o raciocínio de forma a definir conceitos claros e torná-la comum a todas as pessoas e unidades que a compõem.

Dessa forma, conhecer os termos que fundamentam o uso do BSC é importante não só para compreender para onde o Tribunal está direcionando os seus esforços, mas, também, para saber que todos nós contribuímos e somos, efetivamente, parte da sua missão:



***Oferecer à sociedade prestação jurisdicional efetiva, assegurando uniformidade à interpretação da legislação federal.***

Neste curso, aprendemos sobre planejamento estratégico e sobre BSC, mas pudemos entender, sobretudo, a importância de alinhar as nossas ações operacionais à estratégia do STJ. Esse é o desafio!

A mudança pretendida depende de pessoas comprometidas com os resultados esperados. Não estamos na situação do Miguelito. Faça a sua parte!



**Parabéns, agora você já conhece como a estratégia é desdobrada na organização!  
Vamos às atividades!!!**